



Universidade Federal da Paraíba

CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Departamento de Administração

ROOSEVELT DA SILVA ALBUQUERQUE

MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO:

**Um Estudo sobre as Formas de Organização e Regulação do Trabalho e suas
Contrapartidas para os Trabalhadores numa Indústria Multinacional Instalada no
Estado da Paraíba.**

João Pessoa – PB

Ano – 2012

Autor:

Roosevelt da Silva Albuquerque

MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO:

Um Estudo sobre as Formas de Organização e Regulação do Trabalho e suas Contrapartidas para os Trabalhadores numa Indústria Multinacional Instalada no Estado da Paraíba.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Professora Márcia da Silva Costa

João Pessoa – PB
Ano - 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A345m Albuquerque, Roosevelt da Silva.

Modelo de gestão do trabalho: um estudo sobre as formas de organização e regulação do trabalho e suas contrapartidas para os trabalhadores numa indústria multinacional instalada no Estado da Paraíba./ Roosevelt da Silva Albuquerque. – João Pessoa: UFPB, 2012.

127f.: il.

Orientador: Prof^a. Márcia da Silva Costa.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Sistema de gestão. 2. Regulação do trabalho. 3. Desmotivação
I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.3(043.2)

Folha de Encaminhamento e Avaliação

A professora Márcia da Silva Costa para se pronunciar sobre o Projeto de Pesquisa do aluno Roosevelt da Silva Albuquerque.

João Pessoa, 06 de novembro de 2012

Prof^a. Helen Gonçalves

Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

Prof^a. Dra. Márcia da Silva Costa

ROOSEVELT DA SILVA ALBUQUERQUE

MODELO DE GESTÃO DO TRABALHO:

Um Estudo sobre as Formas de Organização e Regulação do Trabalho e suas Contrapartidas para os Trabalhadores numa Indústria Multinacional Instalada no Estado da Paraíba.

Trabalho de conclusão de curso aprovado em: 06 de novembro de 2012

Banca Examinadora

Prof^ª. Márcia da Silva Costa, Doutora
Orientadora

Prof. Diogo Henrique Helal, Doutor
Examinador – UFPB/CCSA/DA

Prof. Jorge Oliveira Gomes, Mestre
Examinador – UFPB/CCSA/DA

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho de monografia ao Senhor Deus, criador dos céus e da terra e a minha família, pois considero que o Senhor Deus sempre foi meu amparo seguro, a minha maior fonte de motivação e inspiração, e minha família foi e tem sido meu exemplo de vida, pois encontrei entre meus familiares exemplos de pessoas que não se entregam diante das dificuldades que a vida apresenta. Assim, gostaria de fazer aqui uma homenagem especial a minha mãe em memória, pois encontrei nela uma pessoa que me ensinou sobre Deus e que, além disso, fez de tudo juntamente com meu pai, para que eu e meus irmãos tivéssemos a educação que temos hoje. Obrigado mãe, a senhora sempre foi uma vitoriosa. Encontro-me com a senhora no céu.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por entender que sua mão me guiou durante toda a jornada desse curso. Fazendo-me acreditar que era possível transpor meus limites e vencer os desafios, pois se consegui chegar até aqui, muito têm da ajuda Dele. Obrigado Senhor!

A meus pais, por terem se esforçado além do que podiam para me darem a educação que tenho hoje, me possibilitando estar terminando um curso superior numa das melhores instituições de ensino do país, a UFPB. Meu muito obrigado ao Sr. José de Albuquerque e a Sr.^a. Luiza da Silva Albuquerque (em memória)!

A minha querida esposa, por ser minha melhor amiga. Por ter me dado à segurança necessária, pois se tive tempo para estudar durante esses cinco anos de universidade, foi porque sempre contei com a sua compreensão. Te amo, Ana Kareninna, minha esposa!

A meus irmãos, pela amizade, pela as ajudas, pelo companheirismo e pelo amor que sempre predominou entre nós, mesmo diante de tantas dificuldades que se colocaram a nossa frente durante a jornada da vida. Meu muito obrigado a vocês dois, Romulo e Ronaldo.

Aos meus amigos de universidade, pois tenho a consciência de que não consegui nada sozinho. Vocês foram fundamentais na minha formação acadêmica, porque se obtive sucesso nas disciplinas, é porque contei com a ajuda de meus fieis amigos de estudo.

A minha professora orientadora, Márcia da Silva Costa, por ter me feito pensar e refletir sobre a realidade do trabalho além do que eu estava acostumado. Meu muito obrigado à senhora!

A todos os meus amigos da igreja, por ter orado por mim e pedido a Deus que me desse forças em momentos difíceis. Meu muito obrigado a vocês!

“Todas as coisas cooperam para o bem daqueles que amam a Deus, daqueles que são chamados segundo o seu propósito.”

Apóstolo Paulo

“Confia no Senhor Deus de todo o teu coração, e não te estribes no teu próprio entendimento; reconhece-o em todos os teus caminhos, e ele endireitará as tuas veredas.”

Salomão – Rei de Israel

RESUMO

O trabalho sempre foi algo presente na vida do ser humano, como algo que dá sentido a sua maneira de viver, e indispensável à sua sobrevivência sobre a terra. Ao longo dos anos de sua existência, o homem teve que assistir a várias transformações nas formas de execução do trabalho até que se chegasse ao modelo atual, o capitalismo. Modelo que demanda dele um esforço extraordinário de trabalho para a obtenção de produtos e serviços próprios da geração atual, de uma geração marcada pela concorrência e competitividade entre empresas. E assim, para que as empresas obtenham o sucesso esperado elas precisam recorrer aquilo a que elas mais exploram, ou seja, o trabalho do homem. Pensando nisso, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo estudar a percepção dos trabalhadores quanto às políticas de gestão do trabalho de uma indústria multinacional do setor alimentício instalada no Estado da Paraíba. Buscando atingir esse objetivo, realizou-se um estudo de caso de natureza exploratória, utilizando-se do método dedutivo, com doze funcionários dessa empresa, assim como, se utilizou de dados de seu sistema de gestão através de uma pesquisa documental, procurando-se fazer uma análise qualitativa dos resultados obtidos, de forma a conhecer as percepções dos funcionários sobre o problema em análise com o fim de respondê-lo. A pesquisa documental foi transcrita nesse projeto de acordo com os dados levantados dentro da empresa e as entrevistas com os funcionários foram transcritas de acordo com as falas mais significativas que representassem a realidade vivida dentro da empresa. Como resultado, percebeu-se que o sistema de gestão utilizado pela empresa para o alcance de seus resultados e para a regulação do trabalho de seus funcionários, tem causado impactos significativos de desmotivação e baixa qualidade de vida dos funcionários, e um consequente impacto nos custos de produção, apesar de a empresa apresentar lucro líquido crescente. O que concluímos aqui, ser uma contradição entre o que é pregado na teoria para os funcionários e o que é vivenciado na prática do dia-a-dia de trabalho.

Palavras-chave: Sistema de gestão. Regulação do trabalho. Desmotivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Princípios da Produção em Massa	25
Figura 02: Elementos do Sistema Toyota de Produção	32
Figura 03: Tabela de Mercado e Produção por País	40
Figura 04: Mapa de Atuação nas Américas	41
Figura 05: Distribuição das Fábricas no Brasil	42
Figura 06: Organograma Funcional	44
Figura 07: Sistema de Gestão	46
Figura 8: Tripé da Cultura Empresarial	47
Figura 09: Planejamento de Médio e Longo Prazo	51
Figura 10: Tripé do Atingimento de Resultados	55
Figura 11: Função dos Ciclos SDCA e PDCA	56
Figura 12: Etapas dos Ciclos SDCA e PDCA	56
Figura 13: Organização do Sistema de Gestão VPO - Casa do VPO	57
Figura 14: Estrutura em Forma de Pirâmide do Pilar Gente	59
Figura 15: Estrutura de Composição da Remuneração Total	60
Figura 16: Avaliação de Salários pela Tabela Hay	61
Figura 17: Estrutura para se Executar a Meritocracia	62
Figura 18: Modelo de Representação do PEF	65
Figura 19: Estrutura para Cálculo do Bônus	66
Figura 20: Ciclo de <i>Engagement</i>	68
Figura 21: Programas de Reconhecimento	70
Figura 22: Forma de Avaliação de Desempenho	71
Figura 23: Tripé do Atingimento de Resultados	72
Figura 24: Estrutura em Forma de Pirâmide do Pilar Gestão	74
Figura 25: Modelo de descrição do Negócio	75
Figura 26: Diagrama de Interface - Descrição do Negócio	76
Figura 27: Exemplo de Mapeamento de Processo	77
Figura 28: Representação Gráfica de IC's e IV's	78

Figura 29: Ciclo PDCA e SDCA.....	79
Figura 30: Ciclo SDCA para se Manter os Resultados	80
Figura 31: Ciclo SDCA para se Melhorar os Resultados	83
Figura 32: Pilares da Desmotivação	107
Figura 33: Representação da Situação do Pilar Gente.....	121
Figura 34: Representação Simbólica da Condição dos Funcionários.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Estrutura de Cargos e Salários.....	61
Quadro 02: Pacote de Benefícios	63
Quadro 03: Remuneração Direta + Remuneração Indireta	64
Quadro 04: Tabela de Premiação do PEF.....	65
Quadro 05: Estrutura para Cálculo do Bônus Simples e Duplo	67
Quadro 06: TOR - Termo de Referência Utilizado nas Reuniões.....	81
Quadro 07: Exemplo de Diário de Bordo	82
Quadro 08: Modelo Gráfico da Reunião de Farol	84
Quadro 09: Perfil Sócio-Demográfico dos Entrevistados	86
Quadro 10: Metas Coletivas da CBSA - Filial Paraíba	119
Quadro 11: Demissões Voluntárias do Ano de 2012 na CIA CBSA	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Perfil dos Empregados	87
Gráfico 02: Tempo de Duração das Entrevistas	88
Gráfico 03: Faturamento Líquido da CBSA.....	94
Gráfico 04: Valor de Mercado da CBSA.....	94
Gráfico 05: Número de Percentuais de Atestados Médicos	113
Gráfico 06: Resultado da Pesquisa de <i>Engagement</i> na Fábrica da Paraíba.....	117
Gráfico 07: Resultado da Pesquisa de <i>Engagement</i> na Regional Norte	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa.....	14
1.1 Objetivo Geral	18
1.2.1 Objetivos Específicos	18
1.2 Justificativa	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 O que é um Modelo de Gestão? Que Elementos o Compõem?	20
2.2 O que é um Modelo de Desenvolvimento Econômico?.....	22
2.3 Fordismo: modelo de organização do trabalho que revolucionou as indústrias e a produção em massa.	24
2.3.1 Princípios do Fordismo.....	25
2.3.2 Problemas Enfrentados para Implantação do Fordismo	26
2.3.3 Disseminação do Modelo Fordista	27
2.3.4 A crise do Fordismo	28
2.4 Toyotismo: modelo de regulação do trabalho participativo, que busca o engajamento dos trabalhadores a sua cultura.	29
2.4.1 Características e Princípios do Toyotismo	30
2.4.2 Modelo de Participação	32
2.4.3 A flexibilidade do Trabalho.....	33
2.4.4 A expansão do Modelo Japonês	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Natureza da Pesquisa	36
3.2 Método de Pesquisa	37
3.3 Meios Técnicos de Coleta de Informações.....	37
3.4 Sujeitos e Amostragem da Pesquisa.....	38
3.5 Análise e Interpretação dos Dados.....	39

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40
4.1 Distribuição das Fábricas no Brasil.....	41
4.2 Fábrica da Paraíba	43
5 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	45
5.1 Organização do Modelo de Gestão do Trabalho Utilizado pela Empresa para o Desenvolvimento de suas Atividades - Principais Princípios, Políticas e Processos.	45
5.1.1 Princípios que Regem a Companhia.....	46
5.1.2 Políticas que Regem a Companhia	50
5.1.2.1 Política de Meio Ambiente.....	51
5.1.2.2 Política de Segurança do Trabalho.....	52
5.1.2.3 Política de Qualidade	53
5.1.3 Processos que Regem a Companhia	54
5.1.3.1 Sistema de Gestão.....	56
5.1.3.1.1 Pilar Gente	58
5.1.3.1.1.1 Remuneração Total.....	59
5.1.3.1.1.2 Ambiente de Trabalho e <i>Engagement</i>	67
5.1.3.1.1.3 Reconhecimento	69
5.1.3.1.1.4 Gestão de Carreira	70
5.1.3.1.1.5 Desenvolvimento de Liderança	72
5.1.3.1.2 Pilar Gestão	73
5.1.3.1.2.1 Descrição do Negócio.....	75
5.1.3.1.2.2 Mapeamento de Processos.....	76
5.1.3.1.2.3 IC's e IV's	77
5.1.3.1.2.4 Criação e Execução de Padrões	78
5.1.3.1.2.5 Revisão da Rotina.....	80
5.1.3.1.2.6 Revisão do Desempenho	82
5.2 Compreensão de como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores.	85

5.2.1 Compreensão dos trabalhadores sobre os princípios, políticas e processos como forma de apreender seu engajamento ou insatisfação.	89
5.2.1.1 Conhecimento sobre os princípios, políticas e processos utilizados pela empresa para a organização do seu trabalho.	89
5.2.1.2 Percepção se o sonho de “ser a melhor empresa de bebidas do mundo num mundo melhor” é factível.	92
5.2.1.3 Opinião quanto ao modelo de gestão utilizado pela empresa.....	95
5.2.1.4 Percepção se o sistema de gestão na prática do dia-a-dia de trabalho consegue se operacionalizar.....	97
5.2.1.5 Principais vantagens oferecidas pela empresa para a realização do trabalho	99
5.2.1.6 Dificuldade para a realização do trabalho dentro da empresa	101
5.2.1.7 Expectativas com relação ao futuro do trabalho dentro da empresa.....	102
5.2.2 Práticas utilizadas pela empresa que favorecem a motivação/desmotivação dos funcionários	103
5.2.2.1 Práticas que favorecem a motivação dos funcionários	103
5.2.2.2 Práticas que favorecem a desmotivação dos funcionários	105
5.2.2.3 Visão sobre se as práticas de gestão do trabalho estão no caminho certo.....	107
5.2.3 Impactos de uma possível desmotivação dos funcionários nos custos de produção e alcance das metas da empresa	108
5.2.3.1 Medidas a serem tomadas para melhorar a motivação dos funcionários	108
5.2.3.2 Ocorrências e impactos da desmotivação nos custos da empresa	111
5.2.3.3 Percepção dos funcionários quanto às contrapartidas oferecidas pela empresa.....	114
5.2.3.4 Opinião final dos funcionários sobre o que deveria mudar no sistema de gestão.....	115
5.3 Análises de resultados operacionais apresentados pela empresa.....	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXO – I.....	125
ANEXO – II.....	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

O trabalho sempre foi algo pertinente ao homem, como algo intrínseco a sua natureza, que segundo a teoria criacionista¹, é do suor do seu rosto que ele tirará o sustento de todos os seus dias sobre a terra (segundo a bíblia cristã, assim disse Deus), que cultivará a terra, que transformará a natureza para que ela lhe forneça os produtos necessários a sua sobrevivência nesse planeta. Se fizermos uma rápida análise, observaremos que tudo que possuímos foi de alguma forma transformado da natureza pelo homem para o seu próprio sustento e satisfação, até mesmo nossa própria vestimenta. Se ela é feita de algodão, alguém o plantou, alguém o colheu, alguém o transformou através de teares em tecidos, alguém transformou o tecido em roupas, e assim nos vestimos. Sobre o assunto, Marx (1867, p. 297) vai dizer:

Antes de tudo, o trabalho é um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza... Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim de apropriar-se da matéria natural numa forma útil para sua própria vida.

É verdade que também as outras formas de vida desempenham certas atividades no sentido de sobreviverem, apoderando-se de materiais da natureza, mas conforme afirma Braverman (1987, p. 49) “...apoderar-se desses materiais da natureza tais como são não é trabalho; trabalho é uma atividade que altera o estado natural desses materiais para melhorar sua utilidade”. Como no exemplo citado acima, o homem altera o estado natural do algodão e através de processos que envolvem trabalho ele o transforma em roupas para se vestir. Para colaborar com esse pensamento de Braverman, Marx (1867, p. 297 e 298) vai fazer a seguinte afirmação sobre o trabalho, diferenciando o homem dos outros animais:

Pressupomos o trabalho de um modo que o assinala como exclusivamente humano. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colméias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o

¹ Teoria Criacionista - é a crença religiosa de que a humanidade, a vida, a terra e o universo são a criação de um agente sobrenatural (Deus). No entanto, o termo é mais comumente usado para se referir à rejeição, por motivação religiosa, de certos processos biológicos, particularmente a evolução.

favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade.

Reforçando esse pensamento, torna-se importante novamente destacar as palavras de Braverman (1987, p. 52): *“Assim, o trabalho como atividade proposital, orientado pela inteligência, é produto especial da espécie humana”*. E ainda Braverman (1987, p. 56), *“O trabalho, como todos os processos vitais e funções do corpo, é uma propriedade inalienável do indivíduo humano*. E assim é o homem, sempre vai depender do trabalho como algo necessário a sua sobrevivência, como algo indispensável a sua vida social. E é fato que em todas as épocas e culturas da existência humana, o trabalho esteve sempre presente (como explanado acima) como algo necessário a sobrevivência, e que veio se modificando com o passar do tempo, passando o homem a fazê-lo não só para sua sobrevivência, mas também para sua satisfação e bem estar. De certa forma, nas relações de trabalho estabelecidas pelo homem, também houve sempre dominadores e dominados, alguém que regule e controle e alguém que execute, mas como afirmam algumas literaturas, nada como o visto no modo de produção capitalista iniciado no Século XVIII com o advento da revolução Industrial. Esse modelo modificou as relações de trabalho, primeiro porque ele destitui os meios de produção do produtor, segundo porque, com a divisão parcelar do trabalho, o capitalismo destruiu, aos poucos, os ofícios, eliminando os meios alternativos de sobrevivência do trabalhador que não pela venda de sua força de trabalho parcelada.

Esse modo de produção transformou profundamente as relações de trabalho, passando de um modelo de produção puramente artesanal para um modelo de produção em série e em massa, pautado na divisão do trabalho. Depois de dominar os meios de produção, o capitalista também passava a dominar o processo de trabalho, o modo de fazer, os ritmos de produção, a concepção e a finalidade do que deveria ser produzido, cabendo ao trabalhador executar apenas as ordens vindas da gerência. Modo de produção esse, no modelo burguês para acumulação e ampliação do capital e do lucro.

A divisão do trabalho nas fábricas fragmentava o processo de trabalho em suas atividades mais simples, expropriando do trabalhador um saber fazer mais integral e relegando-o a executar tarefas superespecializadas, posto que repetitivas, e padronizadas, reduzindo ao máximo ou eliminando sua capacidade intelectual de intervir no processo. Esse tipo de divisão do trabalho, na análise de Marx, difere da chamada divisão social do trabalho,

historicamente pautada em outras razões que não a da extração da mais-valia (lucro) do trabalhador, como a localização dos recursos naturais ou o sexo. Sobre isso, Braverman (1987, p. 70) faz o seguinte comentário:

A divisão do trabalho na indústria capitalista não é de modo algum idêntica ao fenômeno de distribuição de tarefas, ofícios ou especialidades da produção através da sociedade, porquanto, embora todas as sociedades conhecidas tenham dividido o trabalho em especialidades produtivas, nenhuma sociedade antes do capitalismo subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações ilimitadas.

Assim, a sociedade capitalista mudou a concepção de trabalho, envolvendo os trabalhadores em subdivisões de um todo da produção em massa. Essa é a grande contribuição de Taylor e Ford para a racionalização da produção e o controle sobre a força de trabalho no capitalismo, configurando-se no modelo dominante de organização do trabalho em boa parte do Século XX.

Pela lógica capitalista de gerar lucros ante mercados sempre mais competitivos, as grandes corporações industriais precisam atender a mercados cada vez mais crescentes e estimulados para o consumo, e para isso, precisam obter altos índices de produtividade em suas operações para responderem de forma eficiente a essas demandas. Mas para alcançar seus objetivos, as empresas precisam das mesmas pessoas para quem subdividiu o trabalho e das quais comprou a sua força. Sem elas é impossível chegar ao alvo do lucro, mesmo que a tecnologia substitua alguns postos. De forma que, mesmo a melhor tecnologia necessitará ser operacionalizada por um humano. Por traz de toda tecnologia a empresa capitalista precisará de um trabalhador que, no fim, tomará as decisões finais, necessitando portanto, que este trabalhador coopere com seus objetivos.

Ainda pensando nesse sentido, o trabalhador, ao desenvolver suas atividades diárias, mesmo que sejam apenas uma pequena parte do todo, adquirirá conhecimentos que lhe serão invioláveis e que serão de grande interesse das empresas. Segundo comenta Linhart (2007, p. 69), “... *por meio do exercício de sua atividade profissional, os assalariados detinham conhecimentos, aprendizado, uma experiência preciosa para melhorar o **desempenho da empresa**.*” Eis aí algo em que a empresa capitalista se preocupa: a correta utilização da força de trabalho e seus conhecimentos adquiridos com sua atividade profissional. Mas, para isso, ela precisa e precisou ao longo dos anos se remodelar e mudar a estratégia, criando as condições sociais para alcançar a tão sonhada eficiência em seus processos, utilizado-se da capacidade e conhecimentos de seus trabalhadores. O toyotismo, como modelo de gestão da

produção inspirado na filosofia japonesa, que se disseminou nas empresas do ocidente no final do Século XX, se encarregou de transformar a racionalidade taylorista da superespecialização do trabalhador em um trabalhador mais participativo, dotado de mais conhecimentos e habilidades que devem ser voltados para atender às demandas da empresa. Constituía-se, em tese, como um novo modelo de gestão pautado na efetiva colaboração, restituindo ao trabalhador alguma autonomia e participação no processo de trabalho. Mas isso só poderá ser possível em um clima de cooperação voluntária. (LINHART, 2007, p. 87). E essa parece ser a questão-chave que as empresas perseguem e contra a qual se batem ao longo dos anos desde o início da revolução industrial, e por consequência, do capitalismo, ou seja, elas precisam das pessoas e de seus conhecimentos para alcançarem seus objetivos. Elas precisam encontrar métodos de gestão que conciliem os interesses de elevação da produtividade e da qualidade dos seus produtos com os interesses dos trabalhadores: de segurança – estabilidade no emprego e bons salários; de integridade física e psicológica; de autonomia. Elas precisam de um clima de voluntariado e de efetiva colaboração, caso contrário, gastarão mais esforços em suas produções e seus custos operacionais se elevarão. Linhart (2007, p. 108), faz o seguinte comentário sobre o assunto:

É primordial, no âmbito do projeto de modernização, que os assalariados sejam receptivos às solicitações de uma chefia que controla as práticas de trabalho e aceitem trabalhar em conformidade com exigências de mobilidade, polivalência, de cooperação. Ou seja, é importante que haja transformações nas práticas, nas atitudes, no comportamento profissional dos assalariados.

Ainda para Linhart (2007, p. 108), *“Trata-se de individualizar a relação entre os assalariados e os superiores, a direção, a empresa. E de fomentar uma relação do tipo cooperativo com cada um dos assalariados.”* Esse conceito nos remete a idéia de que as empresas precisam conquistar a subjetividade de seus funcionários para o alcance de suas estratégias, e que para alcançar essa subjetividade será preciso motivá-los a tal fim. Para as empresas é preciso atacar diretamente a mentalidade, a cultura, os valores, a filosofia e a racionalidade dos trabalhadores (LINHART, 2007, p. 110).

Diante do contexto apresentado acima, a conquista da subjetividade através da motivação é tema presente e de grande importância nas grandes empresas. Tema esse que, de forma alguma pode ser negligenciado, pois, caso contrário, a perda da competitividade e o aumento dos custos podem ser significativos, porque os trabalhadores vão resistir aos modelos de racionalização e extração de mais valia.

Nunca se falou tanto, ou nunca houve tanta necessidade de se falar em motivação no trabalho quanto nesse tempo de empresas corporativistas e altamente competitivas. Elas precisam da cooperação dos trabalhadores para ser mais competitivas e necessitam fazê-los aceitar, sem muita resistência, os métodos e estratégias de produção que consideram mais eficazes, embora esses métodos impliquem, quase sempre, em redução dos custos do trabalho ou das políticas de compensação que os motivam, sendo, portanto, muitas vezes, contrários aos interesses dos próprios trabalhadores.

A idéia de abraçar uma cultura empresarial colaborativa em busca de resultados tem sido cada vez mais imputada nas grandes empresas. No entanto, uma cultura efetivamente colaborativa ou voluntariamente colaborativa, na expressão de Linhart, requer mecanismos de compensação e reciprocidade que minimamente levem em conta os interesses (de participação, de autonomia, de valorização) dos trabalhadores, interesses esses que são, muitas vezes, contrários aos objetivos imediatos de redução de custos das empresas. As empresas requerem o engajamento de seus trabalhadores, mas nem sempre investem o suficiente na compensação ou reconhecimento a esse engajamento, de maneira que, o que poderia alavancar resultados acaba encontrando resistências que implicam em perdas e elevação dos custos operacionais. Nesse sentido, o presente projeto de pesquisa busca estudar o modelo de gestão do trabalho em uma grande corporação do setor industrial e seu impacto na motivação/engajamento dos trabalhadores. Levantamos a proposição de que uma força de trabalho não motivada é uma forma de resistência dos trabalhadores ao modelo de gestão da empresa e que essa resistência pode afetar negativamente os seus resultados operacionais.

1.1 Objetivo Geral

Estudar a percepção dos trabalhadores quanto às políticas de gestão do trabalho de uma indústria multinacional do setor alimentício instalada no Estado da Paraíba.

1.2.1 Objetivos Específicos

Especificamente o estudo propõe:

1. Caracterizar as principais políticas de gestão do trabalho, sobretudo, no que respeita àquelas pertinentes às demandas da empresa e às formas de compensação:

- jornadas, metas de produtividade, salários e compensações; possibilidade de carreira;
2. Conhecer o entendimento dos trabalhadores relativamente a essas políticas como forma de apreender o seu engajamento ou insatisfação: vantagens, dificuldades, queixas na realização do seu trabalho; expectativas em relação à empresa;
 3. Identificar os fatores, ou seja, quais práticas utilizadas pela empresa colaboram para a motivação/desmotivação dos funcionários.

1.2 Justificativa

O presente tema e questões levantadas nos objetivos dessa pesquisa foram motivados pela experiência e vivência própria, como trabalhador numa indústria de grande porte na cidade de João Pessoa, assim como, por entender que esse tema está presente no âmbito das empresas modernas, conforme comenta Linhart (2007, p. 121):

A nova empresa, a empresa moderna, é aquela que objetiva produzir indivíduos moldados pela racionalidade dominante da empresa, de acordo com sua *one best way*, e capazes, no novo contexto, de tomar iniciativas e de propor melhorias, que não podem de maneira alguma sair das trilhas impostas e, em princípio, a partir de então, interiorizadas.

Nesse sentido, exposto por Linhart, pessoas tornaram-se uma vantagem competitiva dentro das organizações, e fazer com que elas interiorizem a racionalidade dominante da empresa, como forma de obter essa vantagem competitiva, envolve aplicação de inteligência na gestão e regulação do trabalho e na melhora dos processos organizacionais, de forma a captar a subjetividade dos empregados e colocar em prática a sua *one best way*. No entanto, isso só se dará quando as empresas detiverem um ambiente organizacional atrativo e motivador à prática profissional de forma a captar a subjetividade das pessoas através da motivação, campo propício para a construção de um ambiente cooperativo.

A empresa objeto do estudo aqui proposto vive esse desafio: o de racionalizar e melhorar seu processo produtivo mantendo uma equipe de elevado desempenho motivada e engajada. Conhecer a lógica e as contradições desse processo como forma de gerar conhecimentos que auxiliem a tomada de decisão e a melhora das políticas de gestão de pessoas numa empresa que tem significativa participação na geração de emprego e riqueza em nível local, regional e nacional, justifica esse projeto de estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visto que esse trabalho busca estudar o modelo de gestão do trabalho em uma grande corporação do setor industrial e seu impacto na motivação/engajamento dos trabalhadores, este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre o tema, estudando os movimentos de gestão do trabalho que se deram na indústria automobilística no último século e que influenciaram as demais indústrias e organizações do mundo. Iniciamos pelos conceitos de gestão, passando pelo conceito de desenvolvimento econômico, para assim, estudarmos as influências das escolas de administração: Fordismo e Toyotismo, escolas de regulação do trabalho que dominaram e contribuíram para o modelo de gestão utilizado nas indústrias modernas. Nesse sentido, buscaremos destacar os seguintes tópicos relacionados ao tema:

1. O que é um modelo de gestão? Que elementos o compõem?
2. O que é um modelo de desenvolvimento econômico?
3. Fordismo: modelo de organização do trabalho que revolucionou as indústrias e a produção em massa; e
4. Toyotismo: modelo de regulação do trabalho participativo, que busca o engajamento dos trabalhadores a sua cultura.

É importante salientar que essa fundamentação tentará sintetizar o debate, realçando os aspectos críticos da utilização dos modelos de gestão sobre a força de trabalho, buscando apresentar as bases reflexivas necessárias para o que esse trabalho se propõe estudar.

2.1 O que é um Modelo de Gestão? Que Elementos o Compõem?

Toda sociedade humana é composta de organizações que fornecem os meios para o atendimento das necessidades das pessoas (serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, educação), ou seja, praticamente toda sociedade depende dos bens e serviços que são produzidos e comercializados pelas organizações (MAXIMIANO, 2007). Nesse sentido, ao passo que a organização produz os bens e serviços para a sociedade, ela depende do desempenho humano para o seu sucesso. Por isso, ela, desenvolve e organiza uma forma de atuação e regulação do comportamento das pessoas, o que se convencionou chamar de **modelo de gestão de pessoas** (FISCHER, 2002; grifo nosso). Segundo Vergara (2008, p. 31):

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

É importante destacar também que cada contexto histórico desenvolve uma modalidade de gestão, própria e predominante para atender as demandas econômicas e sociais. Foi assim, com o Fordismo, com seu modelo de produção em massa e em série, e também com o Toyotismo, com seu modelo de alto desempenho e alta produtividade.

Fischer (2002, p. 12), define o modelo de gestão de pessoas como: *“A maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.”* Já Martins (2009, p. 31), apresenta esse conceito como *“O processo de conseguir que as atividades sejam feitas de forma eficiente e eficaz com e por meio de outras pessoas.”*

A regulação do comportamento humano é tão importante para as empresas quanto à administração dos seus demais recursos, visto que, o comportamento das pessoas pode interferir de maneira positiva ou negativa nos negócios, tornando-se, assim, elemento a ser observado e regulado com cuidado, tendo em vista, a necessidade de construção de um consenso que concilie os diversos interesses para que a produção flua em conformidade com os objetivos de crescimento e competitividade das organizações. É importante destacar também, que a gestão e regulação do trabalho requerem certo grau de aceitação das pessoas durante o tempo em que tal sistema funciona (GOUNET, 1999), caso contrário, o sistema capenga até o naufrágio.

Fischer (2002, p. 13), faz um comentário importante sobre esse assunto:

Vale ressaltar que não se pretende repetir o velho jargão otimista e utópico de que “o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações”. A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência etc. –, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios.

Esse comentário de Fischer reforça o caráter crítico desse trabalho, que busca o entendimento para o fato de que as práticas de gestão utilizadas pelas organizações se utilizam de técnicas que intentam levar as pessoas a aceitar e cooperar com seus objetivos

organizacionais. Contudo, no concreto das coisas, as organizações pouco se utilizam de contrapartidas para que as pessoas se beneficiem nesse jogo de trocas.

Para Fischer (2002, p. 17), o modelo de gestão de pessoas pode ser apreendido pela análise de três dimensões centrais, sendo elas: princípios, políticas e processos.

Os **princípios** são as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo de gestão e são usados pelas organizações, em especial, o significado do homem e do trabalho. Esses princípios dão autenticidade às práticas organizacionais e orientam as características estruturais do modelo de gestão adotado. São exemplos de princípios, valores como: honestidade, integridade, respeito, determinação, diversidade, etc.

As **políticas** são as diretrizes de atuação das organizações na busca de objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais. Essas diretrizes são orientadoras e integradoras dos processos voltados para a gestão de pessoas, e são também orientadoras do comportamento que as organizações esperam de seus membros. Exemplos de políticas são: diretrizes de segurança do trabalho, diretrizes de meio ambiente, e diretrizes de qualidade, entre outras.

Os **processos** são os elementos visíveis do modelo de gestão. Processos são trajetórias de atuação previamente determinados, e não podem ultrapassar os limites do modelo de gestão. Esses processos visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. Eles se instrumentalizam por meio de ferramentas de gestão que aplicam procedimentos específicos. Exemplos de processos são: planos de cargos e salários, planos de capacitação e de sucessão, administração de carreiras e avaliações de desempenho de performance e de pessoal.

Quando fala em processos, Fischer (2002) comenta que é importante ressaltar que eles só ganham sentido em um dado contexto. O processo depende de um princípio ou crenças que lhe dê conteúdo e direção, e também da capacidade de interferir nas relações organizacionais. Nesse sentido, o processo cumpre seu papel de orientar ou estimular o comportamento humano nas organizações.

2.2 O que é um Modelo de Desenvolvimento Econômico?

As organizações não atuam isoladas ou fora de um contexto. Para entender sua trajetória e o sucesso ou fracasso de suas políticas e estratégias, é importante situá-las no contexto macro-econômico, político e social do ambiente onde atuam. Assim, elas são influenciadas e

influenciam o padrão de desenvolvimento em cada sociedade, e esse padrão de desenvolvimento é produto de um regime de regulação social específico.

Para se entender o contexto em que regimes de regulação como o fordista e toyotista se materializam, torna-se importante compreender o que significa um modelo de desenvolvimento econômico. Segundo Lipietz apud Gounet (1999, p. 57-58), um modelo de desenvolvimento é analisado sob três aspectos diferentes:

- Modelo de organização do trabalho – São os princípios gerais que comandam a organização do trabalho, e sua evolução durante o tempo de supremacia do modelo, englobando não apenas as formas de organização do trabalho dentro das empresas, mas as formas de divisão do trabalho entre as empresas.
- Regime de acumulação – Significa a lógica, ou seja, as leis macroeconômicas que descrevem os movimentos conjugados, ao longo de um grande período de tempo, das condições de produção (produtividade do trabalho, grau de mecanização, importância relativa dos diferentes ramos), e das condições de uso social da produção (consumo das famílias, investimentos, gastos governamentais, comércio externo).
- Modo de regulação – Trata-se da combinação de mecanismos que ajustam os princípios coletivos do regime de acumulação aos comportamentos contraditórios e conflitantes dos indivíduos na organização. E essas formas de ajustes são os hábitos, e a disposição dos empresários e dos empregados para se conformarem com os princípios estabelecidos e reconhecê-los (ainda que a contragosto) como válidos e lógicos. Agregam-se a esses princípios, formas institucionalizadas como: regras de mercado, legislação social e trabalhista, moeda e fluxos financeiros.

Assim, argumenta Lipietz (apud Gounet 1999, p. 58), que *“um regime de acumulação, aparece como um resultado macroeconômico do funcionamento do modelo de regulação, sobre a base de um modelo de organização do trabalho. E é que constitui um modelo de desenvolvimento.”*

Pode-se dizer, assim, que em um determinado ponto de desenvolvimento do capitalismo, aparece uma organização do trabalho específica. Aí ela se impõe, pois corresponde a maior eficácia possível, considerando-se as condições sociais e técnicas existentes. Mas para que tal organização funcione com eficácia, será preciso que ela seja enquadrada nas formas institucionais adequadas, que são as negociações sociais entre patrões e operários. Quando essa organização do trabalho se expande para toda uma sociedade, ela se

generaliza, tornado-se a norma de desenvolvimento econômico de diversos países (GOUNET, 1999).

Foi nesse sentido, como argumenta Gounet, que, os regimes de regulação Fordista e Toyotista se expandiram para o nível das sociedades em redor do mundo, e passaram a dominar, em momentos diferentes, a organização do trabalho e por consequência o modelo de desenvolvimento econômico.

2.3 Fordismo: modelo de organização do trabalho que revolucionou as indústrias e a produção em massa.

Uma das práticas de gestão que influenciou o mundo das grandes indústrias e das organizações foi o Fordismo. Movimento que iniciou-se nas primeiras décadas do século XX com o Sr. Henry Ford. O Fordismo segundo Gounet (1999) é uma nova forma de organização da produção e do trabalho, destinada a fabricação de veículos, o modelo T de Henry Ford, idealizador desse modelo de gestão, por um preço relativamente baixo de forma que fosse comprado em massa. Já Antunes (1953, p.17), faz a seguinte descrição do Fordismo:

...entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões.

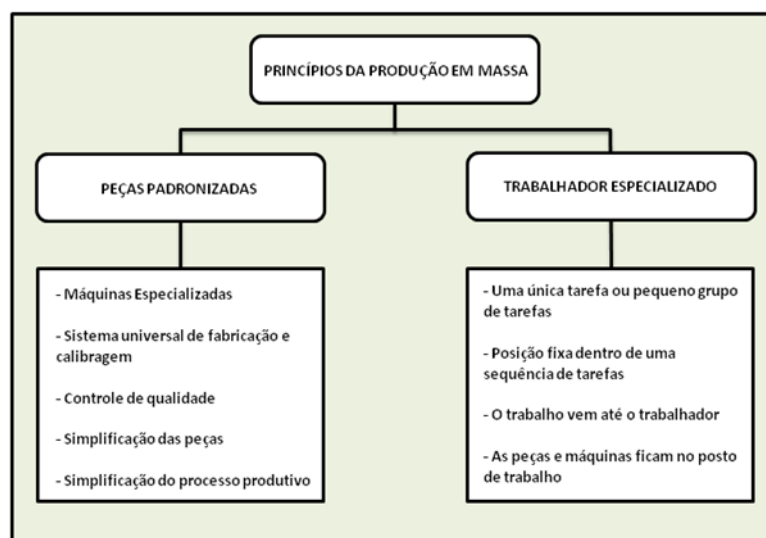
Para colocar em prática o modelo de produção em massa, o Sr. Ford se deparava com um grande entrave, o antigo regime de trabalho, pelo qual os operários eram extremamente especializados, e fabricavam artesanalmente os veículos de A a Z (GOUNET, 1999). Isso demandava muito tempo e esforço, o que prejudicava as pretensões da ideia de produção em massa para atender o crescente mercado americano. Então Ford procura mudar as práticas de organização do trabalho para a fabricação de seus carros. Ele aplica os métodos da organização científica do trabalho de Taylor (Taylorismo) à sua indústria automobilística (GOUNET, 1999), e insere a linha de montagem, o que lhe permite acelerar o ritmo da produção. Assim, ele reduz consideravelmente o tempo para a fabricação de seus carros.

É importante destacar que o sistema idealizado por Ford, teve importante função social de democratizar o consumo do automóvel, pois o modelo de produção ao reduzir os custos e aumentar a produtividade, permitiu a sociedade comprar um carro a baixo custo, o que constituiu uma grande evolução para a época, visto que, antes o antigo sistema produtivo artesanal produzia automóveis a um custo altíssimo, onde apenas milionários podiam comprá-los.

2.3.1 Princípios do Fordismo

Maximiano (2007) argumenta que o conceito de produção em massa, que é a produção de produtos não diferenciáveis em grande quantidade, se baseia em dois princípios: Peças padronizadas e trabalhador especializado. Por peças padronizadas, entende-se que cada peça pode ser montada em qualquer sistema, e para alcançar essa padronização Ford utilizou o mesmo sistema de calibragem para todas as peças, o que deu origem ao controle de qualidade. Para esse princípio, Ford também procurou a simplicidade das peças e do processo produtivo. Por trabalhador especializado, entende-se a divisão do trabalho, por meio do qual as qualificações do trabalhador resumem-se ao conhecimento necessário para execução de uma única tarefa.

Figura 01: Princípios da Produção em Massa



Fonte: Maximiano (2007, p, 65).

Na mesma linha, para Gounet (1999, p.18-19), o Fordismo como modelo de gestão do trabalho se apoia em cinco transformações principais:

1° - A produção em massa. Para Ford era preciso racionalizar ao extremo as operações realizadas pelos operários, a fim de combater os desperdícios, principalmente de tempo. Para ele a produção em massa reduziria os custos de produção, condição para baixar o preço dos carros (ganhos de escala).

2° - Racionalização das tarefas através das práticas da administração científica taylorista. Com o uso desses métodos, o funcionário não precisaria mais fazer o veículo inteiro (artesanalmente), suas atividades se resumiriam a apenas um número limitado de gestos, repetidos durante a jornada de trabalho. Aqui acontece a desqualificação do trabalho dos operários.

3° - Criação da linha de montagem, uma esteira rolante que desfila frente aos trabalhadores, permitindo que eles, colocados um ao lado do outro, realizem as operações que lhes cabem. Essa mudança na forma de organizar o trabalho permite uma produção fluida, onde os estoque e o transporte entre operações é limitado.

4° - Padronização das peças, o que reduz a adaptação dos componentes (peças) aos automóveis, e assim, um mesmo elemento é montado em um mesmo modelo. Para conseguir esse feito e ter componentes exatos, adaptáveis a seus carros, Ford passou a comprar as firmas que fabricavam suas peças. Dessa maneira, Ford passa a ter integração vertical de sua fábrica, ou seja, o controle direto de um processo de produção de cima para baixo.

5° - Automatização de suas linhas de produção.

Essas transformações realizadas por Ford tiveram consequências espantosas, pois o tempo médio para fabricação de seus veículos foi reduzido de maneira considerável, passando de 12h30min para 01h30min, pouco mais de oito vezes o tempo que os concorrentes levavam para montar um veículo (MAXIMIANO, 2007; GOUNET, 1999).

2.3.2 Problemas Enfrentados para Implantação do Fordismo

Para a utilização do modelo de produção em massa, Ford enfrentou um grave problema com relação à mão-de-obra, pois como os operários eram livres e podiam escolher onde trabalhavam, eles escolhiam o método de trabalho antigo (artesanal), pois viam no modelo de Ford um modelo que constrangia e que lhes tiravam a qualificação. Para enfrentar esse problema, Ford aplica duas medidas: salário de 5 dólares por diária (o dobro da concorrência) e jornada de trabalho de 8 horas diária. Essa medida deu certo, e no outro dia de sua aplicação 10 mil pessoas estavam na frente dos portões de sua fábrica em Highland Park, em Detroit

(GOUNET, 1999). Entende-se com o exposto por Gounet, que ao precisar da força de trabalho, sem o qual seu modelo não funcionaria, Ford atrai os trabalhadores, mecanismo que os submete ao seu sistema de trabalho, embora tal sistema constanja e desqualifique o trabalhador. Teixeira (2003, p. 10), deixa claro essa intenção de Ford:

Todavia, pressionado por problemas como interrupções na produção, deterioração da qualidade, absenteísmo, doenças, rotatividade da mão de obra e pelo aumento da atividade sindical — todas manifestações de elevadas tensões sociais — Ford foi sendo forçado a oferecer melhores condições de trabalho e melhor remuneração aos seus operários, tornando-os consumidores dos veículos Ford. Para reduzir esses problemas, estabeleceu diversas formas de incentivos à produtividade, como escalas salariais crescentes, até chegar ao modelo, criado em 1914, do dia de trabalho de oito horas e de cinco dólares.

Para Ford, era necessário ganhar a contribuição da força de trabalho, e fazer os trabalhadores, de certa forma, aceitarem o novo modelo. Em contrapartida, lhes oferecia um melhor salário e a oportunidade de comprar um modelo T. O que, na sociedade da época, era significativo.

2.3.3 Disseminação do Modelo Fordista

O modelo fordista, ao obter ganhos de escala com a alta produtividade e atrair a força de trabalho com seu alto salário, pressiona os concorrentes a modificarem seus modelos de produção, caso contrário, a mortalidade de suas empresas seria inevitável. Ford atropela seus concorrentes, fazendo com que o número de fabricantes nos Estados Unidos caia de 108 em 1923 para 21 em 1941, e obriga os sobreviventes a introduzirem os seus métodos de produção, inclusive os 5 dólares/dia a seus operários (GOUNET, 1999). Nesse sentido, apresentado por Gounet, Maximiano (2007, p. 67), contribui dizendo:

As vantagens competitivas desse modelo impulsionaram a Ford para a primeira posição na indústria automobilística mundial, virtualmente eliminando as empresas artesanais, com exceção de algumas poucas que se mantiveram no mercado do alto luxo.

Houve uma expansão das fábricas da Ford para outros países, de forma que, em 1926, a Ford montava seus automóveis em 19 países, além dos Estados Unidos. Entre eles estavam Canadá, Inglaterra, Alemanha, França e Japão. O que proporcionou grandes vantagens competitivas aos países que adotaram o fordismo, que tiveram o produto interno bruto (PIB) aumentado de maneira significativa (MAXIMIANO, 2007; GOUNET, 1999; TEXEIRA,

2003). O avanço para o Japão impulsiona a criação da indústria automobilística japonesa, tendo como pioneira a Nissan (GOUNET, 1999).

Nessa época houve, também, uma peregrinação das fábricas de todo o mundo à fábrica da Ford nos Estados Unidos em busca de conhecer esse novo modelo de gestão e aplicá-lo em suas plantas. E no final da década de 1950, fábricas como a Volkswagen, Renault, Fiat, e Mercedes-Benz já estavam produzindo em escalas comparadas às empresas americanas (MAXIMIANO, 2007). Esse modelo de produção se torna referência obrigatória nas indústrias automobilísticas espalhadas pelo mundo, de forma que o sistema fordista se expandiu a ponto de restarem apenas às empresas que o adotaram, até meados dos anos 60 (GOUNET, 1999). Mas o modelo fordista também foi adaptado a outros setores da atividade econômica e não apenas ao setor industrial. Características desse modelo como a divisão do trabalho, a padronização e o controle de tempos e movimentos, foram incorporados a gestão e organização do processo produtivo das mais diversas atividades econômicas.

O mundo da época foi influenciado por esse modelo, visto os ganhos de produtividade e obtenção de lucro que ele trazia, além do controle e regulação da força de trabalho. E como dito acima, não só as empresas automobilísticas foram influenciadas, mas as demais seguiram o mesmo caminho. Nas palavras de Maximiano (2007, p. 67):

A grande aceitação dos princípios de administração científica e da linha de montagem é responsável pela notável expansão da atividade industrial em todo o mundo. Entretanto, nesse exato instante em qualquer fábrica de grande porte, em qualquer lugar do planeta, você poderá constatar que Taylor e Ford iriam sentir-se em casa. Linhas de montagem correm carregando todos os tipos de produtos, em diferentes estágios de acabamento.

2.3.4 A crise do Fordismo

Em meados dos anos 60 o fordismo entra em crise, visto que, passa a apresentar sinais de esgotamento, pois após anos de crescimento, as indústrias percebem que não podem mais crescer expandindo seus mercados e sua capacidade produtiva, porque os mercados do mundo haviam sido ocupados e a demanda pelos produtos tendenciava a taxas decrescentes, diminuindo, assim, as taxas de lucro (TEXEIRA, 2003). Sobre isso, Gounet (1999, p. 61), faz o seguinte comentário sobre o assunto:

O que faz o sucesso de um modelo de desenvolvimento é corresponder ele a um momento do capitalismo. No entanto, este prossegue sua trajetória, graças às possibilidades abertas pelo modelo. Ao fim de algum tempo, aquilo que concorria

para a eficácia do sistema reduz sempre mais seu desempenho. O modelo entra em crise. É o que ocorre com o fordismo em fins dos anos 60.

Essa crise que derrubou o fordismo se caracterizou pelos seguintes fatos: queda na taxa de lucros, crescimento vagaroso, queda dos investimentos, limites na redução dos custos, mudanças nas condições da demanda, e conseqüente perda da eficácia. Além das contestações sociais marcadas principalmente pelas revoltas estudantis de 1968, movimentos que reclamavam uma outra qualidade de vida, a ascensão das organizações ecológicas, e das lutas operárias durante os anos 70 (GOUNET, 1999). Nesse sentido, a crise do fordismo se transforma em recessão econômica generalizada. O comentário de Lipietz apud Gounet (1999, p. 62) deixa claro essa situação:

Frente a essa crise de lucratividade, as empresas haviam reagido aumentando a margem de lucro que auferiam dos preços de venda, o que acelerava progressivamente uma inflação de custos que se alimentava a si mesma. Naturalmente, os mecanismos da regulação fordista faziam com que essas altas de preços repercutissem em elevações de salários, e assim por diante. E quando a escalada dos preços ultrapassava a dos salários, o poder de compra e portanto a demanda baixavam, desencadeando quedas das atividades de certos setores (construção civil, automóveis), com o risco de recessão generalizada – justamente o risco que a regulação fordista até então pretendia evitar. Todo o miraculoso equilíbrio do compromisso fordista, de alto a baixo, era posto em xeque.

Assim, como conseqüência dessa crise, o fordismo é substituído por um novo modelo de regulação e organização do trabalho: o toyotismo. Do mesmo modo que o fordismo em épocas passadas, o toyotismo servirá de base ao novo modelo de desenvolvimento do capitalismo (GOUNET, 1999), e buscará assegurar a sua permanência como regime que regula a economia mundial.

2.4 Toyotismo: modelo de regulação do trabalho participativo, que busca o engajamento dos trabalhadores a sua cultura.

Assim como aconteceu no início do século XX com a introdução do modelo de gestão fordista, no início da década de 70, em substituição a esse modelo, surge o toyotismo (uma versão melhorada do taylorismo e fordismo do ponto de vista da administração), que se torna um modelo universal, e um dos principais pilares que sustentam a competitividade na economia global atualmente. O sistema Toyota de produção foi criado e desenvolvido por dois japoneses, a saber: Eiji Toyota e Taiichi Ohno. Eiji, da família proprietária da Toyota e Ohno, chefe de engenharia da Toyota (MAXIMIANO, 2007).

Gounet (1999) argumenta que a nova organização do trabalho (toyotismo), foi implantada e cresceu progressivamente no Japão entre os anos de 1950 e 1970, e apresenta duas origens para o seu surgimento: a necessidade de as empresas japonesas serem tão competitivas quanto às americanas, sob pena de desaparecerem; e a necessidade de aplicar o fordismo no Japão, mas conforme as condições próprias do arquipélago. Essa primeira origem fica clara nas palavras de Taiichi Ohno (1997, p. 25):

Foi em 15 de agosto de 1945 que o Japão perdeu a guerra; essa data marcou também um novo começo para a Toyota. Toyoda Kiichirô (1894-1952), então presidente da *Toyota Motor Company*, disse, “Alcancemos os Estados Unidos em três anos, caso contrário a indústria automobilística do Japão não sobreviverá.” Para realizar essa missão tínhamos que conhecer os Estados Unidos e aprender os métodos americanos.

Quanto à segunda origem para o surgimento do toyotismo apresentada por Gounet, Martinho (2004) argumenta que a Toyota desenvolveu, adaptou e modificou o fordismo, dando origem à filosofia de produção do toyotismo, de acordo com as necessidades do arquipélago japonês, tornando-se um marco de ruptura com o modelo taylorista-fordista. Na lógica fordista, a concepção era produzir ao máximo em grandes séries e vender era tarefa do departamento comercial, mas para o Japão essa concepção não era rentável, pois na lógica da produção japonesa a idéia era produzir muitos modelos de veículos em pequena quantidade, e a demanda é que determinaria a quantidade a ser produzida, fazendo com que a empresa só produza aquilo que foi vendido.

Já Coriat apud Antunes (1953) comenta sobre quatro fases que levaram ao início do toyotismo, a saber: primeira – a introdução na indústria automobilística japonesa, da experiência do ramo têxtil, onde o operador operava simultaneamente várias máquinas; segunda – a necessidade de a empresa japonesa responder a crise financeira, aumentando sua produção sem aumentar o número de trabalhadores, como forma de reduzir custos; terceira – importação de técnicas utilizadas na gestão de supermercados americanos, de forma que deram origem ao Kanban; e quarto – a expansão do Kanban para empresas subcontratadas e fornecedoras.

2.4.1 Características e Princípios do Toyotismo

Conforme teoriza Gounet (1999, p. 26-28) o toyotismo como novo método de produção e regulação do trabalho apresenta seis características:

1° - **Produção puxada pela demanda e o crescimento pelo fluxo.** O que difere do modelo fordista, que produzia ao máximo e em grandes quantidades, e o departamento comercial tratava de vender. No toyotismo a empresa só produz o que já foi vendido e o consumo condiciona toda a produção.

2° - **Decomposição do trabalho na fábrica em quatro operações: Transporte; produção propriamente dita; estocagem e controle de qualidade.** Dessas atividades, apenas a produção agrega valor ao produto e as demais representam custos, nesse sentido, era preciso limitar ao máximo o tempo dos custos de transporte, estocagem e controle da qualidade.

3° - **Flexibilização da organização do trabalho.** Aqui as operações essenciais dos operários passam a ser: deixar as máquinas funcionarem e preparar os elementos necessários para o funcionamento das mesmas, de modo a reduzir ao máximo o tempo de produção. Nesse sistema, o trabalho não é mais individualizado como no taylorismo, ele passa a ser um trabalho de equipe, e o trabalhador torna-se polivalente passando a operar várias máquinas ao mesmo tempo durante sua jornada de trabalho.

4° - **Instalação do sistema kanban,** que é uma espécie de placa que indica e orienta as necessidades de produção dentro de uma fábrica. Assim, o kanban serve como senha de comando que, numa organização flexível da produção, puxada pela demanda, torna-se um método rápido, fácil e essencial.

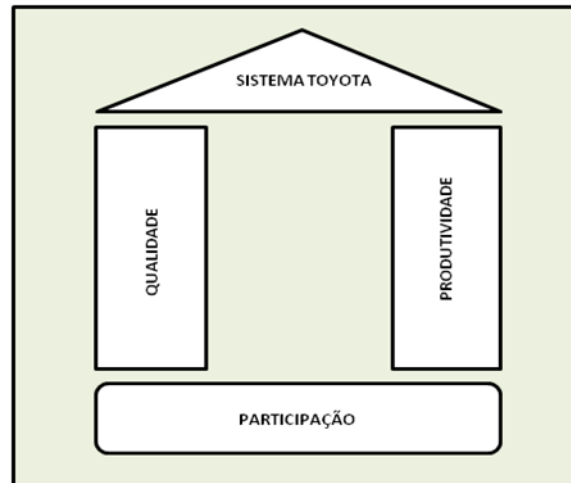
5° - **Produção de muitos modelos de carros, mas em série reduzida.** Isso indica que uma linha de montagem deve produzir vários veículos diferentes. E cada vez que é preciso mudar de modelo, torna-se preciso adaptar as máquinas. Entra aqui o conceito de set-up (tempo decorrido para a troca de ferramentas, programas, e equipamentos de um processo em execução até a inicialização do próximo processo). Esse princípio contrapõe a produção em larga escala do fordismo.

6° - **Desverticalização da estrutura da empresa.** Para ser mais competitivo, o sistema Toyota desenvolve relação de subcontratação (terceirização) com seus fornecedores de autopeças. Mas o sistema Toyota impõe a esses fornecedores seu sistema e modelo de produção. Esse aspecto é fundamental para a vantagem competitiva das fábricas da Toyota sobre a concorrência.

Além desses princípios apresentados por Gounet, dois outros importantes regulam o sistema Toyota: a eliminação de desperdícios, e a fabricação com qualidade. O princípio de eliminação de desperdício significa fabricar com o máximo de economia de recursos, inclusive, de trabalhadores. Já o princípio da fabricação com qualidade objetiva a produção

sem defeitos. Mas, para o bom funcionamento desses dois princípios, torna-se necessário outro elemento, sem a qual o sistema não funciona: o comprometimento e o envolvimento dos funcionários (MAXIMIANO, 2007), fato que é essencial no sistema Toyota de produção.

Figura 02: Elementos do Sistema Toyota de Produção



Fonte: Maximiano (2007, p. 187).

Já Taiichi Ohno, um dos criadores do sistema Toyota de produção, comenta que o toyotismo está sustentado sob dois pilares: o just-in-time e a automação com um toque humano (TAIICHI OHNO, 1997). Segundo ele, o just-in-time significa que as partes necessárias à montagem de um produto devem estar na linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária. Quanto à automação, trata-se de uma máquina que está acoplada a um dispositivo de parada automática (sistema a prova de erros), como se fosse um toque de inteligência humana.

2.4.2 Modelo de Participação

Um outro diferencial do sistema Toyota é a participação dos funcionários. É importante notar, conforme figura 2 acima, que para o sistema Toyota de produção, os operários estão representados na base, sem a qual o sistema não se sustenta. Daí a necessidade da implantação de um modelo de administração participativa, promovendo a participação dos funcionários no processo decisório (MAXIMIANO, 2007).

O que se vê no sistema Toyota é uma outra forma de se entender o trabalhador, diferentemente do fordismo. No toyotismo, este deve estar engajado a contribuir com a

empresa para o alcance de seus objetivos estratégicos - como que sendo parte da empresa - sem o qual, suas características como modelo de organização e regulação do trabalho não podem funcionar. Sobre isso, Antunes (1953, p.34) faz o seguinte comentário:

O estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo “envolvimento cooptado”, que possibilita ao capital apropriar-se do *saber* e do *fazer* do trabalho. Esse na lógica da integração toyotista, deve *pensar* e *agir* para o capital, para a produtividade, sob a *aparência* da eliminação efetiva do fosso existente entre *elaboração* e *execução* no processo de trabalho.

Percebe-se que, para uma organização no estilo Toyota, seu destino juntamente com o de seus trabalhadores devem estar interligados numa filosofia segundo a qual, operários e patrões ganham juntos. Mas conforme declara Gounet (1999), caso os ganhos entre patrões e operários não sejam compartilhados, o modelo corre risco de travar, provocando perturbações sociais ou uma desmotivação dos funcionários. Eis uma questão chave para o toyotismo, “as pessoas precisam cooperar”. Para isso, são necessárias contrapartidas, e no caso da Toyota foi implantado o sistema de emprego vitalício para o trabalhadores de suas fábricas, como a exemplo da Ford: a diária de 5 dólares.

Fazendo uma crítica a esse aspecto diferenciado que deve ter o trabalhador no estilo Toyota, Antunes (1953, p. 34) comenta:

A subsunção do ideário veiculado pelo capital, a sujeição do *ser* que *trabalha* ao “espírito” Toyota, à “família” Toyota, é de muito maior intensidade, é *qualitativamente* distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais *despótica*; aquela, a do toyotismo, é mais *consensual*, mais *envolvente*, mais *participativa*, em verdade mais *manipulatória*.

2.4.3 A flexibilidade do Trabalho

Para Gounet (1999, p. 29-30), apesar de os princípios do toyotismo sugerirem que o trabalhador está na base desse sistema de produção, ele exige ainda mais do trabalho operário do que o antigo sistema, o fordismo. Segue alguns motivos apresentados por ele que atestam essa afirmação:

1º - Nesse sistema, a intensificação do trabalho atinge seu auge, caracterizada pela mudança da relação um homem/uma máquina para a relação uma equipe/um sistema, onde cada homem opera em média cinco máquinas. No toyotismo, a luta patronal contra o ócio operário atinge um patamar superior.

2º - A flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. Nesse caso, se as vendas aumentam e há uma necessidade de aumento da produção. Há duas possibilidades: ou os operários são obrigados a fazer horas extras ou a empresa contrata empregados temporários. Mas a política básica é usar o mínimo de operários e o máximo de horas extras. O que demonstra que o objetivo é atender ao sistema, em detrimento das pessoas.

3º - O conceito de polivalência do trabalho. Em outras palavras, para entrar na família Toyota, o trabalhador é mais exigido do que no fordismo, com o agravado de os salários não serem corrigidos à altura do aumento de sua qualificação/polivalência.

Também comentando sobre a flexibilização do trabalho apresentada pelo sistema Toyota, Antunes (1953, p.28) declara:

Outro ponto essencial do toyotismo é que, para a efetiva flexibilização do aparato produtivo, é também imprescindível a flexibilização dos trabalhadores. Direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor. O toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores, ampliando-os, através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições de mercado. O ponto de partida básico é um número reduzido de trabalhadores e a realização de horas extras.

Assim, como se vê nas palavras de Gounet e Antunes, o modelo japonês de produção, toyotismo, está voltado para o mercado, de forma a satisfazer as suas necessidades, e para isso a flexibilização do trabalho é elemento fundamental para que o atendimento do mercado se concretize.

2.4.4 A expansão do Modelo Japonês

Assim como aconteceu com o fordismo, o toyotismo se expandiu para o restante do mundo como modelo de gestão e organização do trabalho, adaptado ao novo tempo de crise econômica e crescimento lento, apresentados na década de 70 com a crise do petróleo. Coriat apud Antunes (1953, p. 31) argumenta que “... em um universo internacionalizado, se as “lições” japonesas são copiadas em todas as partes, é porque correspondem à fase atual de um capitalismo, que se caracteriza pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade, condições originais da constituição do método ohniano.”. Gounet (1999), chega a destacar que o toyotismo corresponde melhor ao nível de eficácia requerido pelo capitalismo atual.

Nessa perspectiva, fazendo frente à crise mundial, o toyotismo é copiado gradativamente ao redor do mundo como modelo capaz de responder de forma eficaz as novas demandas do capitalismo. Segundo Gounet (1999), graças ao sistema produtivo na filosofia Toyota, mais bem adaptado à situação de crise econômica e mudanças tecnológicas, as fábricas japonesas ganharam fatias consideráveis do mercado mundial, inclusive nos dois principais mercados do mundo, americano e europeu. Assim, segundo Gounet, a concorrência contra as empresas japonesas se tornou dura, e as alternativas para enfrentá-las são, no fundo, as mesmas que se apresentaram diante da antiga indústria automobilística ante ao fordismo, ou seja, a cópia do modelo. Nas palavras de Gounet (1999, p. 35), “*Adaptar-se, ou seja, imitar o sistema de produção, levando em conta e tirando proveito de particularidades sociais, econômicas e políticas da região onde produz.*”. Essa parece ser a palavra de ordem frente ao toyotismo, adaptar-se.

É nesse contexto, de mudanças na forma de organização do processo produtivo e de gestão e regulação do trabalho, e no estudo das escolas de regulação do trabalho que dominaram os regimes de trabalho durante o século XX e que ainda hoje perduram, que o presente projeto de pesquisa, busca estudar o modelo de gestão do trabalho em uma grande corporação do setor industrial e seu impacto na motivação/engajamento dos trabalhadores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo se detém a demonstrar o método que se utilizará para a realização da pesquisa de campo, de forma a esclarecer os seguintes pontos: natureza da pesquisa; método de pesquisa; meios técnicos de coleta de dados; sujeitos da pesquisa e análise e interpretação de dados.

Visto que o objetivo de uma pesquisa é o de descobrir respostas para problemas através do emprego do método científico, e que a pesquisa social é o processo que se utiliza da metodologia científica para permitir a obtenção de novos conhecimentos na realidade social (GIL, 2008), o presente projeto de pesquisa pretenderá se utilizar do método científico para captar uma parte do que acontece na realidade social a que esse trabalho se propõe estudar. Nesse sentido, procura-se aqui se fazer um delineamento da pesquisa. Por delineamento da pesquisa entende-se o processo de planejamento da pesquisa, por meio do qual se procura fazer um contraste entre teoria e as práticas, e, para isso, utiliza-se de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo (GIL, 2008).

3.1 Natureza da Pesquisa

Quanto à natureza, a presente pesquisa é do tipo exploratória, pois como comenta Gil (2008), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, tendo como produto final desse processo um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. É também exploratória porque se valerá de informações primárias a serem levantadas por meio da pesquisa de campo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa será de ordem qualitativa, pois buscará entender um fenômeno específico em profundidade, e atender ao objetivo dessa pesquisa que é compreender como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores e impactam os resultados operacionais de uma grande corporação do setor industrial. A pesquisa de natureza qualitativa procura encontrar no significado dado pelos seus sujeitos para determinados fenômenos sociais, e os elementos de interpretação desse fenômeno.

3.2 Método de Pesquisa

O método que se utilizará para a realização dessa pesquisa será o método dedutivo, pois se irá partir de leis ou teorias para os casos particulares, ou seja, esse método parte de enunciados gerais dispostos em ordem, utilizados como premissa de um raciocínio para se chegar a uma conclusão em particular (SEVERINO, 2002). Nesse sentido, será utilizado um estudo de caso em uma indústria de grande porte do setor de alimentos da cidade de João pessoa. Segundo Gil (2008, p.57), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado...”.

3.3 Meios Técnicos de Coleta de Informações

Quanto aos meios de coleta de informações, eles aconteceram em duas etapas: uma através de uma pesquisa documental com questões semiestruturadas com base no primeiro objetivo específico desse trabalho, no intuito de se caracterizar as principais políticas de gestão do trabalho utilizado pela empresa; e outra, por meio de uma entrevista de campo com os funcionários da empresa, com questões semiestruturadas, baseada nos dois últimos objetivos específicos desse trabalho de campo, no intuito de estudar o entendimento dos trabalhadores quanto às práticas das políticas de gestão do trabalho utilizadas pela empresa.

Segundo Gil (2008, p.51), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Ainda segundo Gil (2008, p.109), as entrevistas “são técnicas em que o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação.”. A entrevista constitui, portanto, conforme escreve o autor, a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Em outras palavras ela deve captar os significados e percepções dos sujeitos acerca das questões centrais de pesquisa.

3.4 Sujeitos e Amostragem da Pesquisa

Quanto aos sujeitos entrevistados nessa pesquisa, eles serão compostos por funcionários da empresa onde se estará realizando o estudo de caso. Buscar-se-á coletar informações de funcionários que representem as duas primeiras escalas hierárquicas das três conhecidas dentro da empresa, a saber:

- Operadores e técnicos - representando o nível operacional; e,
- Supervisores - representando o nível tático;

Também se buscará fazer a diferenciação dos funcionários a serem entrevistados por três critérios, considerando as particularidades da empresa onde se realizará o estudo de caso:

- O setor de trabalho - área de qualidade, engenharia e produção;
- O tempo em que está empregado – funcionários até dois anos, cinco anos, e acima de cinco anos de trabalho na empresa; e,
- Turno de trabalho – administrativo (horário das 08:00 às 17:00 hs), manhã (horário das 06:00 às 14:20 hs), tarde (horário das 14:20 às 22:40 hs) e noite (horário das 22:40 às 06:00 hs).

Assim, considerando essas diferenciações, serão entrevistados, pelo critério de acessibilidade, três funcionários do nível operacional/técnico, e um funcionário do nível tático/supervisão por área da empresa que será estudada (Qualidade, Engenharia e Produção). Levar-se-á, também, em consideração o tempo em que o funcionário está empregado na empresa, levando-se em conta a experiência do mesmo, além do turno e horário de trabalho.

Com essa diferenciação quanto à amostragem, buscar-se-á compreender se trabalhadores empregados em posições, funções, tempo e turnos diferentes, apresentam diferentes percepções do seu contexto de trabalho, realizando-se, assim, a análise qualitativa a que essa pesquisa se propõe.

O tipo de amostragem realizada não será de ordem probabilística, visto que, não se pretende, com esse trabalho, a obtenção de resultados estatísticos, mais sim, uma análise qualitativa dos dados coletados, a fim de atender ao objetivo geral dessa pesquisa e tentar responder ao problema levantado nela. As amostras não-probabilísticas, conforme comenta Gil (2008, p.91), “...não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador.”

3.5 Análise e Interpretação dos Dados

A análise e interpretação dos dados obtidos na entrevista serão realizados por meio de técnica de análise do discurso que implica encontrar nas falas dos sujeitos mais representativos, os significados que dão sentido aos assuntos/questões da pesquisa proposta. Comenta Gil (2008) que a análise dos dados tem como objetivo a organização e sumarização dos dados de forma que possibilitem respostas ao problema proposto para a investigação, e a interpretação objetiva a procura do sentido mais amplo das respostas, sendo feito mediante outros conhecimentos anteriormente obtidos por meio do levantamento bibliográfico ou documental, assim como, por meio de observação. A interpretação das falas dos sujeitos da pesquisa se deu, assim, à luz da literatura.

Sendo assim, na análise e interpretação qualitativa dos dados levantados nessa pesquisa, buscar-se-á conhecer as percepções dos funcionários sobre o problema em análise com o fim de responder, atendendo assim, aos objetivos desse projeto de pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

É importante destacar, logo no início dessa caracterização que será feita sobre a empresa em estudo nessa pesquisa, que a mesma não autorizou a utilização/divulgação do uso de sua razão social, visto que, o ramo de atividade onde atua é extremamente competitivo e qualquer informação interna as suas atividades é tratada de forma altamente sigilosa. Além de que a utilização/divulgação do uso de sua razão social para fins externos, mesmo que sejam trabalhos acadêmicos, ferir o seu código de ética. Apenas foi permitido utilizar-se de suas fontes documentais, e realizar as entrevistas com seu corpo de funcionários, sob estas condições. Sendo assim, para fins de estudo nessa pesquisa, será utilizado um nome fictício para identificá-la, a saber: Companhia Brasileira do Setor Alimentício - CBSA.

A empresa CBSA em estudo é uma empresa de capital aberto, com sede no Estado de São Paulo, Brasil, e hoje é a maior empresa no seu setor de atuação na América Latina (bens de consumo alimentício), fazendo parte também, da maior plataforma de produção e comercialização de seus produtos no mundo, juntamente com outras duas grandes empresas mundiais do mesmo setor (uma empresa com sede nos Estados Unidos e outra com sede na Bélgica). Individualmente ela é a quarta maior do mundo, mantendo operações em 14 países das Américas, a saber: Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, Equador, Venezuela, República Dominicana, Nicarágua, Guatemala, El Salvador e Canadá. Além de ser, atualmente, a maior empresa privada de bens de consumo do Brasil.

Figura 03: Tabela de Mercado e Produção por País

País	Mercado de cerveja (mm HL)	Consumo per capita (litros)	Capacidade instalada (mmHL)
 Argentina	17,9	44	17,5
 Bolívia	3,7	36,5	4,7
 Brasil	125,7	65,3	118,1
 Canadá	22,8	68,3	13,4
 Chile	6,3	36,7	1,1
 El Salvador	0,8	10,9	-
 Equador	5,6	39,3	0,8
 Guatemala	1,4	9,8	1,2
 Nicarágua	0,9	15,7	-
 Paraguai	2,6	38,7	3,2
 Peru	11,5	38,6	1,0
 Rep. Dominicana	4,1	42,5	0,8
 Uruguai	0,9	26,8	1,3
 Venezuela	22,4	78,9	-

Fonte: Site da CBSA.

No Brasil, a CBSA atua nos seguimentos de produção: cerveja, refrigerantes, bebidas não alcoólicas e bebidas não carbonatadas. A reconhecida excelência em gestão de suas operações vem gerando retorno aos acionistas e garante atuação de forma sustentável no mercado. Com se vê no quadro abaixo, no ano de 2010, a empresa obteve no seguimento cerveja uma receita líquida de R\$ 14.279,30 milhões de reais, com um volume de 84.475,60 milhões de hectolitros vendidos, tendo um EBTIDA² de R\$ 7.120,10 milhões de reais. Já no seguimento de refrigerantes e não-álcoólicos a empresa obteve receita líquida de R\$ 2.867,30 milhões com 29.250,00 milhões de hectolitros vendidos, obtendo um EBTIDA de R\$ 1.370,60 milhões de reais.

Figura 04: Mapa de Atuação nas Américas



Fonte: Site da Companhia Brasileira do Setor Alimentício.

4.1 Distribuição das Fábricas no Brasil

No Brasil, suas fábricas estão distribuídas por praticamente todos os Estados, produzindo produtos que vão de cervejas, refrigerantes, bebidas não alcoólicas e bebidas não carbonatadas, além de manter cinco fábricas de insumos para sua produção (operações verticalizadas).

² EBITDA é a sigla de “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, que significa "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização", em português. O EBITDA é um indicador financeiro, também chamado de lajida, e representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros.

Segundo informações coletadas na empresa através de pesquisa documental, e em seu site, suas fábricas estão distribuídas e localizadas em 33 plantas industriais em todas as regiões do Brasil. Contando atualmente com um quadro de funcionários de aproximadamente 29.000 pessoas.

As fábricas estão distribuídas pelas seguintes cidades e do Brasil: Anápolis /GO, Aquiraz / CE, Brasília / DF, Goiânia / GO, Teresina / PI, Cuiabá / MT, Manaus / AM, São Luis / MA, Cabo / PE, Itapissuma / PE, Viamão / RS, Camaçari / BA, João Pessoa / PB, Natal / RN, Rio de Janeiro / RJ, Piraí / RJ Juatuba / MG, Contagem / MG, Sete Lagoas/ MG, Jaguariúna / SP, Guarulhos / SP, Jacareí / SP, Agudos / SP, Jundiaí / SP, Estância / SE, Sapucaia do Sul / RS, Curitiba / PR, Lages / SC, Almirante Tamandaré / PR, Maltaria Navegantes - Porto Alegre / RS, Arosuco Aromas - Manaus / AM, Arosumo rolhas - Manaus / AM, Vidros - Riode Janeiro / RJ.

Figura 05: Distribuição das Fábricas no Brasil



Fonte: Pesquisa Documental

4.2 Fábrica da Paraíba

Na Paraíba, fábrica objeto de estudo nesse trabalho, sua planta produtiva foi inaugurada no ano de 1987, na cidade de João Pessoa, com uma área total de 498.635 m² e área construída de 73.427 m², contendo três linhas de produção, além de um processo produtivo contendo as etapas de cozimento, adegas de fermento, adegas de maturação e filtração, ou seja, a unidade de João Pessoa, além de engarrafar o produto também o produz em sua própria planta.

A unidade de João Pessoa possui uma capacidade de produção instalada de 400.000 (hl)/mês distribuídos em três linhas de produção:

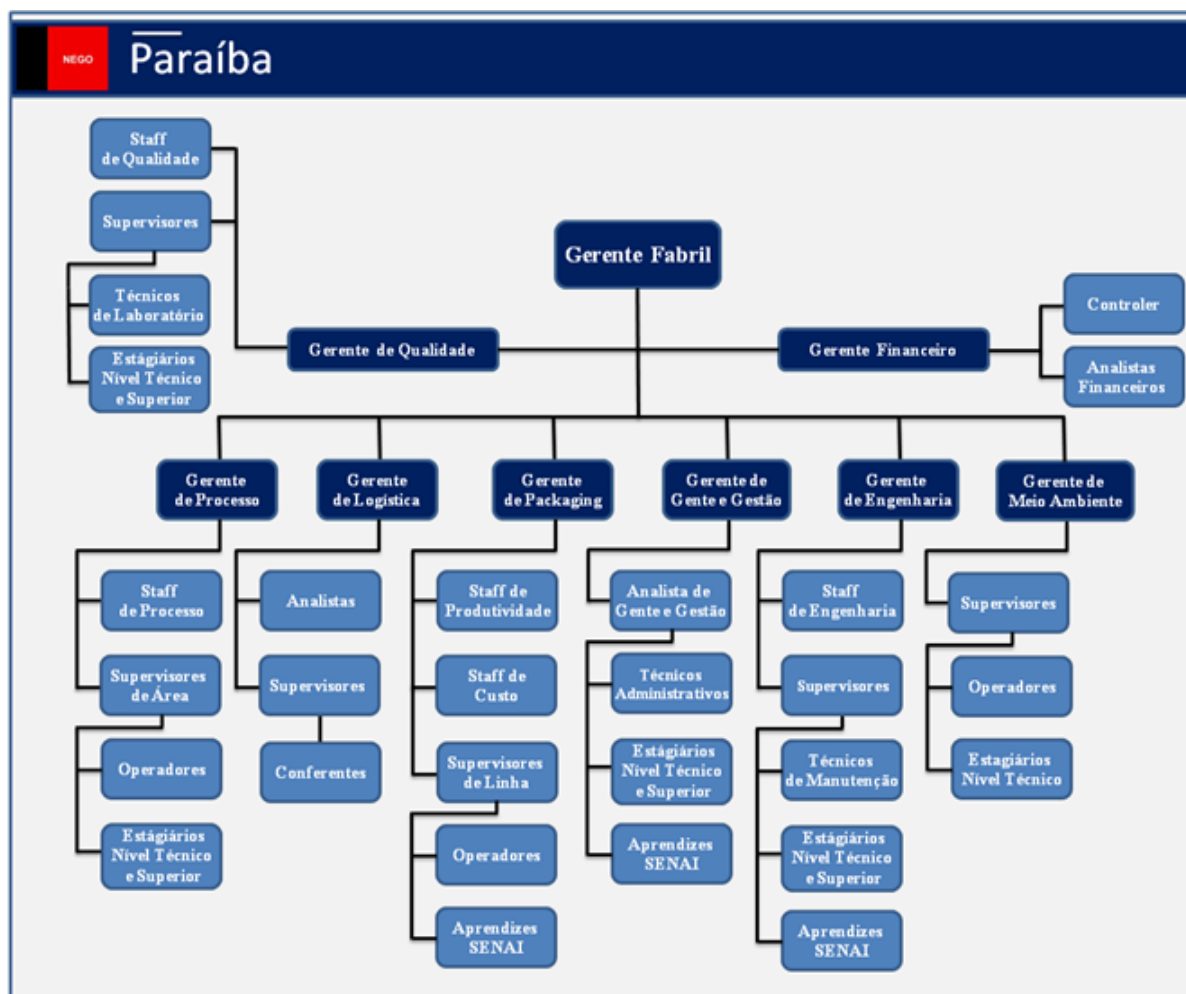
- Embalagem retornável (garrafa) – 600ml e 1 litro – 63.000 garrafas/hora;
- Embalagem lata - - 350 ml e 473 ml – 92.000 latas/hora;
- Embalagem Long Neck (garrafa) – 250 ml, 330 ml, 355 ml e 500 ml – 31.000 garrafas/hora;

Quanto a quantidade de produtos por linha de produção temos:

- Embalagem retornável (garrafa) – 600ml e 1 litro: 5 produtos
- Embalagem lata - - 350 ml e 473 ml: 10 produtos
- Embalagem Long Neck (garrafa) – 250 ml, 330 ml, 355 ml e 500 ml: 11 produtos

Quanto ao seu organograma funcional, a empresa está organizado da seguinte forma:

Figura 06: Organograma Funcional



Fonte: Pesquisa Documental Realizada na Empresa.

A CBSA-Paraíba contém atualmente um quadro de aproximadamente 468 funcionários próprios e 130 funcionários terceiros, estando os funcionários próprios distribuídos entre:

- 52 líderes (gerentes, supervisores, staffs e analistas);
- 393 operadores (operadores de máquinas, técnicos de manutenção, técnicos de laboratório e conferentes de logística);
- 10 estagiários (nível superior e técnico);
- 13 aprendizes do SENAI.

A idade média de seus líderes (gerentes, supervisores, staffs e analistas) é de 31 anos e a idade média de seus operadores (operadores de máquinas, técnicos de manutenção, técnicos de laboratório e conferentes de logística) e de 32 anos, possuindo assim, um quadro de funcionários bastante jovem.

5 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

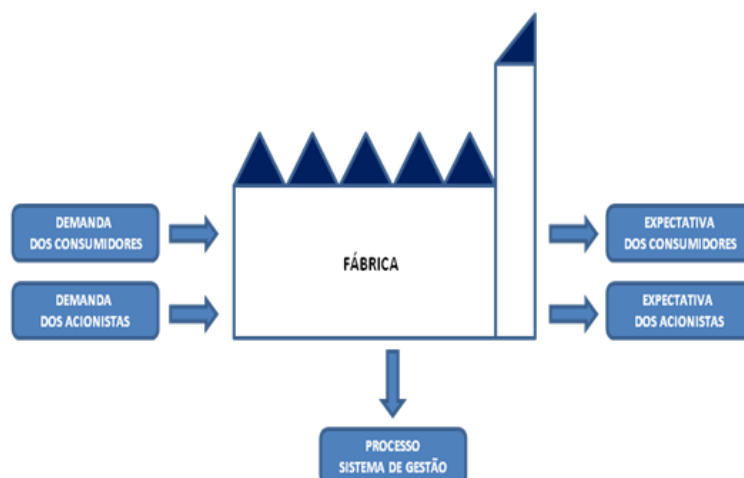
Como mostrado na metodologia deste trabalho, a análise dos resultados desse projeto de pesquisa está dividida em duas etapas: uma primeira pautada numa pesquisa documental com vista a analisar as políticas de gestão do trabalho utilizadas pela empresa, e uma segunda etapa, pautada numa entrevista de campo com funcionários da empresa, com vista a compreender como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores e impactam os resultados operacionais de uma grande corporação do setor industrial. Ambas as etapas foram elaboradas baseadas nos objetivos específicos dessa pesquisa no intuito de compreender o problema de pesquisa levantado.

É importante destacar que nessa primeira etapa que trata da pesquisa documental, se fará uma descrição do modelo de gestão do trabalho utilizado pela empresa estudada, no intuito de levantar seus principais aspectos, principalmente os que se referem à gestão e organização do trabalho. Enquanto que na segunda etapa, que trata da entrevista de campo, se fará uma análise descritiva dos discursos dos entrevistados, de forma a compreender a percepção dos empregados ante ao modelo e sistema de gestão utilizado pela empresa. Durante essa análise, se procurará fazer um cruzamento das informações levantadas na pesquisa documental com as análises dos discursos das entrevistas de campo, procurando captar convergências entre elas, ou mesmo contradições.

5.1 Organização do Modelo de Gestão do Trabalho Utilizado pela Empresa para o Desenvolvimento de suas Atividades - Principais Princípios, Políticas e Processos.

A Companhia Brasileira do Setor Alimentício, por ser uma empresa de capital aberto, atende não só as demandas e expectativas de consumidores, mas também atende a demandas e expectativas de seus acionistas. Nesse sentido, seu sistema de gestão é um processo que capta as demandas de consumidores e acionistas, transforma essas demandas através de seus princípios, políticas e processos, para atender as expectativas de consumidores e acionistas.

Figura 07: Sistema de Gestão



Fonte: Dados da Pesquisa.

A empresa entende que, dentro desse sistema, três elementos precisam estar presentes para que as expectativas de acionistas e consumidores sejam atendidas: cultura (alma), gente (corpo) e sistema de gestão (inteligência – cérebro). Esses três elementos, além de estarem presentes, precisam andar juntos para que a empresa apresente resultados sustentáveis em longo prazo.

5.1.1 Princípios que Regem a Companhia

Sua cultura envolve os princípios que regem a empresa (missão, visão, valores) e orienta toda a sua atuação dentro das plantas produtivas no intuito de dar sentido a sua existência, conforme o descrito a seguir, retirado do seu relatório de sustentabilidade do ano de 2009: *“A Cultura é o modo da Empresa fazer as coisas. Ela nos diferencia e mostra quem somos. É a combinação dos nossos princípios, crenças e práticas. Orienta as nossas ações e o nosso comportamento. Cada um de nós é responsável pela manutenção e divulgação dessa Cultura.”*

Quanto a sua missão, ela atua para: *“Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”*, e acredita ser esse o seu compromisso como empresa, garantindo vínculos fortes e duradouros com seus clientes ao longo dos anos, mantendo-se como uma companhia altamente competitiva em seu setor de atuação.

Sua visão: *“Ser a Melhor Empresa de Bebidas em um Mundo Melhor”*, representa o sonho que a norteia como empresa e mostra aonde ela quer chegar nos próximos anos.

A CBSA tem em sua cultura empresarial uma combinação de suas crenças e práticas, apresentando 10 princípios que norteiam o seu jeito de trabalhar e alcançar resultados sustentáveis em todas as suas plantas produtivas, e essa cultura, segundo a empresa permite o alinhamento do seu sonho em todas as suas atividades. Esses dez princípios são a essência da cultura da empresa, que lhe permite ter consistência no jeito de fazer as coisas, respeitando as culturas locais onde suas plantas estão instaladas e permitindo que ela trabalhe com um único sonho em todas as regiões onde opera, criando assim, uma cultura corporativa. Sendo assim, ela entende que esses princípios são uma combinação de Sonho, Gente e Cultura, formando um tripé da cultura empresarial.

Figura 8: Tripé da Cultura Empresarial



Fonte: Site da CBSA.

Sonho

1º - Princípio: Nosso sonho nos motiva a trabalhar juntos com um único objetivo: ser a melhor cervejaria do mundo em um mundo melhor.

O primeiro princípio desse tripé está baseado no seu sonho, e em sua visão de longo prazo. A empresa acredita que só um sonho grande e desafiador é que a move na mesma direção. Por isso, construir uma companhia excelente e ser a melhor e mais rentável empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor é o que a motiva. Segundo um dos seus maiores acionistas: *“Sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno. Somos do tamanho do nosso sonho.”*. Assim, ela considera seu sonho desafiador e ao mesmo tempo factível ao ponto de se comprometer com ele. Um sonho desafiador vai exigir trabalho duro, paixão e objetivo definido. Desta forma, o sonho que ela objetiva tem consequências, pois se ela quer ser a melhor companhia de bebidas do mundo num mundo melhor, só o “bom” não é o suficiente, ela precisa ser a melhor no seu ramo de atuação.

Pessoas

2° - Princípio: Pessoas excelentes, com liberdade para crescer em velocidades condizentes com seus talentos e recompensadas adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa Companhia.

Seu segundo princípio está baseado em pessoas, que segundo a empresa são seus ativos mais valiosos. Aqui entra o princípio da meritocracia pregada pela empresa. Para ela companhias excelentes são formadas por pessoas excelentes. E na Companhia Brasileira do Setor Alimentício, as pessoas estão por trás de tudo o que é feito e são uma vantagem competitiva sustentável. Os líderes dentro da empresa devem criar um ambiente livre e oportunidades para que as melhores pessoas cresçam em velocidade compatível com os seus resultados, com os seus talentos e com a intensidade do seu comprometimento.

3° - Princípio: Nossos líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles. Avaliaremos nossos líderes pela qualidade das suas equipes.

Esse tópico prega que a empresa deve contratar apenas pessoas com potencial para serem melhores do que as que já estão contratadas. Não apenas para ajudar a construir uma empresa excelente, mas também para ajudar a alcançar as metas e preparar a sucessão de pessoas ao longo do tempo. Sem sucessores o princípio da promoção e da meritocracia ficam estagnados.

O crescimento profissional das pessoas é proporcionado com oportunidades de carreira que exigem das pessoas mais do que elas pensavam estar preparadas, tirando-as de suas zonas de conforto.

Cultura

4° - Princípio: Nunca estamos completamente satisfeitos com os nossos resultados. Foco e tolerância zero ajudam a garantir uma vantagem competitiva duradoura.

Esse ponto da cultura revela uma insatisfação da empresa com o alcance de seus próprios resultados, motivando-as a buscar sempre superá-los. Nesse sentido, está se buscando sempre índices acima dos realizados, como forma de se manter à frente dos demais concorrentes. Mas cada resultado deve ser obtido dentro da ética e de acordo com as regras estabelecidas, e sem atalhos.

5° - Princípio: O consumidor é o Patrão. Nos relacionamos com os consumidores por meio de experiências significativas das nossas marcas, equilibrando tradição e inovação, sempre de forma responsável.

Para a empresa, os consumidores e marcas são o seu foco de atuação. O relacionamento com os consumidores acontece por meio de marcas fortes que oferecem produtos de alta qualidade, garantindo um relacionamento duradouro entre cliente e produto.

6° - Princípio: Somos uma Companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.

Todos que trabalham na empresa, desde o mais alto até o mais baixo nível na hierarquia devem assumir uma postura de dono daquilo que faz, ou seja, cada trabalhador deve trabalhar como se aquilo que faz fosse seu, assumindo assim, responsabilidades e as consequências das suas decisões. A empresa acredita que quando as pessoas assumem uma postura de donos daquilo que fazem, elas também assumem os resultados e os desafios pessoalmente.

7° - Princípio: Acreditamos que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade.

Para a empresa nada em suas atividades deve ser complexo e difícil de resolver, ou seja, nada deve ser demasiadamente burocrático. Senso comum e simplicidade devem conduzir as atividades dentro da empresa, e para isso, todas as decisões devem ser baseadas em fatos e dados, mantendo-se sempre a transparência e clareza nas ações tomadas.

8° - Princípio: Gerenciamos nossos custos rigorosamente para liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado.

Os custos da empresa são controlados de maneira rigorosa sempre buscando oportunidades, pois empresas “enxutas” não apenas têm mais chance de sobreviver em tempos difíceis como prosperam mais do que as outras nos bons momentos. A empresa usa o “dinheiro que não gera valor para a Companhia” para investir naquilo que gera valor e suporta seu crescimento no mercado.

9º - Princípio: Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa Cultura. Fazemos o que falamos.

Com esse ponto da cultura, a empresa acredita que liderança pelo exemplo pessoal, atitudes e comportamento, são muito mais poderosos que as palavras. Para ela, liderança é a chave para apresentar resultados, pois os líderes vão aonde às “coisas acontecem”. A empresa gerencia, sempre que possível, de onde os líderes devem estar: no campo.

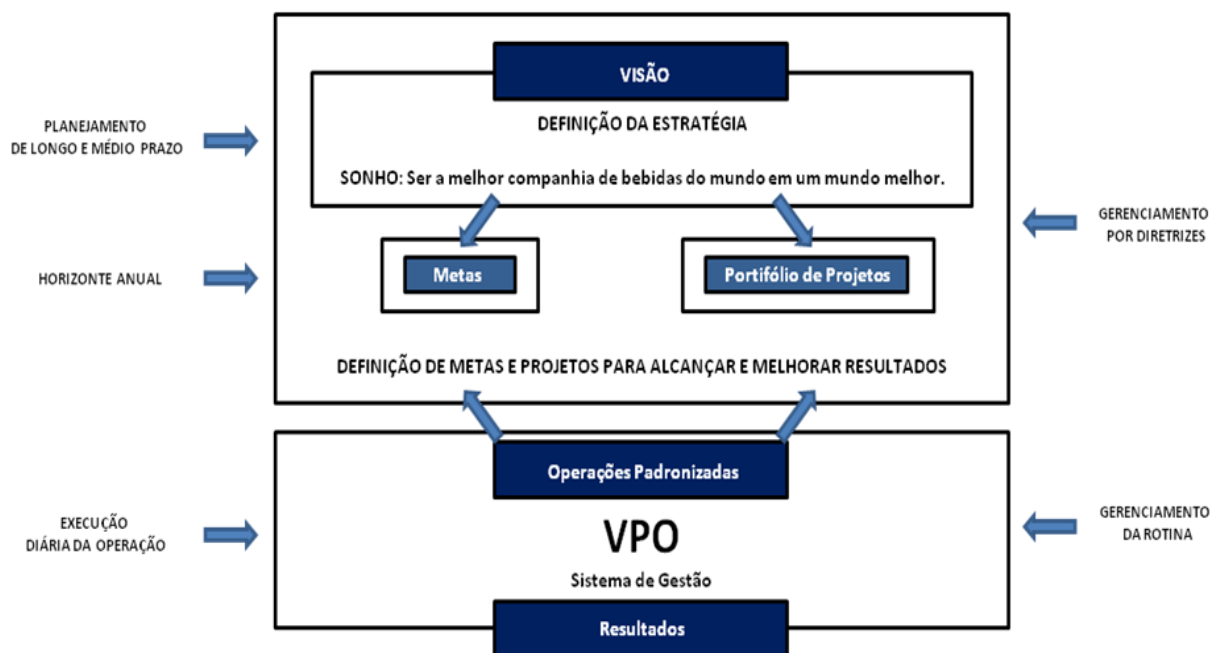
10º - Princípio: Não pegamos “atalhos”. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa Companhia.

Ética e responsabilidade, leva a empresa a adotar os mais elevados padrões de integridade na condução do seu negócio, o que ela acredita que sempre valerá a pena. Assim, a segurança de seus trabalhadores, a qualidade dos seus produtos e a singularidade da experiência com o consumidor nunca podem ser comprometidas.

5.1.2 Políticas que Regem a Companhia

As políticas que regem a Companhia Brasileira do setor Alimentício estão baseadas numa direção ampla para a organização como um todo, e estão estruturadas no gerenciamento pelas diretrizes que traça seu planejamento de médio e longo prazo definindo sua estratégia, metas e projetos. O quadro abaixo mostra uma descrição simplificada de como isso acontece na prática dentro da empresa.

Figura 09: Planejamento de Médio e Longo Prazo



Fonte: Pesquisa Documental

Como visto no quadro acima, a estratégia de longo prazo da empresa é se tornar ao longo dos anos “*a melhor companhia de bebidas do mundo em um mundo melhor*”, e para alcançar esse objetivo, ela projeta no horizonte anual suas metas e seu portfólio de projetos, no sentido de tornar essa estratégia factível. Das suas políticas, que se tornam em diretrizes, são estipuladas metas anuais que são desdobradas para os níveis inferiores da escala hierárquica através de um processo chamado desdobramento de metas, além de serem elaborados projetos visando dar sustentabilidade a essa visão de longo prazo da empresa.

Suas três principais políticas estão relacionadas com a sustentabilidade do negócio, e dão base à sua visão ao longo dos anos, as quais são: política de Meio Ambiente, política de segurança do trabalho e política de qualidade.

5.1.2.1 Política de Meio Ambiente

A estratégia de se tornar a “*a melhor companhia de bebidas do mundo em um mundo melhor*” trata do fato da sustentabilidade do negócio e do meio ambiente andarem de mãos dadas, pois como os produtos produzidos pela empresa dependem dos recursos naturais, principalmente da água, o que é bom para o meio ambiente também é bom para os negócios da companhia. Por isso, sua estratégia está ligada a sustentabilidade com o meio ambiente,

com vista a manter a continuidade do negócio ao longo dos anos. Na prática, isso significa que a empresa deve:

- Ser mais eficiente no uso dos recursos naturais, como a água que é usada para a fabricação dos produtos;
- realizar a reciclagem dos subprodutos e tratar os efluentes, assumindo os desafios compartilhados para o futuro, como é o caso das mudanças climáticas; e,
- reduzir as emissões de gases do efeito estufa.

Na Companhia Brasileira do Setor Alimentício, a sustentabilidade do negócio e do meio ambiente estão integradas. A empresa busca ter crescimento financeiro, mas também, ao mesmo tempo, busca ser eficiente no uso dos recursos naturais. Para que isso ocorra, ela procura economizar e utilizar de maneira correta a água utilizada em seus processos; recicla os subprodutos e resíduos gerados em sua produção e procura reduzir a emissão de gases do efeito estufa. Toda essa política ambiental está alinhada com a visão da empresa que tem como sonho “ser a Melhor Empresa de Bebidas em um Mundo Melhor”.

5.1.2.2 Política de Segurança do Trabalho

Para que a empresa sustente o sonho de ser a “*melhor companhia de bebidas do mundo em um mundo melhor*”, ela trabalha intensivamente para conseguir os mais altos padrões de saúde e segurança ocupacional dentro de suas plantas produtivas. Nesse sentido, há um esforço significativo para se evitar acidentes do trabalho e manter a saúde ocupacional dos seus funcionários. Para alcançar esse objetivo de segurança e saúde ocupacional, ela segue a política abaixo listada:

- Criar, manter e melhorar a saúde e segurança dos locais de trabalho, assim como as práticas de gestão do trabalho e o comportamento das pessoas;
- Cumprir todos os requisitos legais e regulamentos de saúde e segurança do trabalho, assim como os padrões da companhia que tratam de segurança. Além de aplicar os padrões da companhia de forma responsável quando a legislação local onde uma planta produtiva estiver inserida não atender aos padrões mínimos;
- Incentivar a participação dos funcionários e sua responsabilidade individual nos assuntos de saúde e segurança dentro de seus ambientes de trabalho;

- Integrar políticas de saúde e segurança no trabalho no plano de negócios, assim como nas decisões e atividades diárias;
- Definir objetivos e metas desafiadoras de saúde e segurança, e medir a evolução dos indicadores e reconhecer aqueles que contribuem para a melhoria do desempenho de saúde e segurança;
- Comunicar-se com os acionistas através do relatório global de cidadania;
- Apoiar as empresas contratadas e fornecedores na busca da excelência em saúde e segurança; e,
- Aumentar valor para os acionistas por meio da excelência em saúde e segurança.

Na empresa todos os funcionários, próprios, terceiros ou fornecedores trabalhando nas dependências das plantas produtivas são responsáveis pelo cumprimento dessa política. Na companhia, nem as metas de produção ou objetivos financeiros podem ser desculpa para o não cumprimento dessa política.

Essa postura garante que as pessoas que trabalham para a empresa exerçam suas funções com o mínimo risco possível de se acidentarem ou de obterem doenças ocupacionais. Isso garante um corpo de funcionários trabalhando no sentido de alcançarem os objetivos e metas de longo prazo que a empresa deseja alcançar.

5.1.2.3 Política de Qualidade

Outra política que dá base ao seu sonho de ser uma empresa sustentável é a política de qualidade e segurança alimentar. Com ela a empresa se compromete a produzir bebidas com os mais altos níveis de qualidade, assegurando que todos os seus clientes possam apreciar produtos íntegros e seguros à saúde e que satisfaçam também todas as exigências da legislação vigente. Para alcançar esse objetivo toda a organização deve atentar para as seguintes regras:

- Trabalhar em conjunto com os fornecedores e clientes;
- Estimular e insistir com a prática de compartilhamento das melhores práticas entre os funcionários e as fábricas de bebidas para que, de forma continuada, se possa melhorar a qualidade dos produtos produzidos garantindo ao mesmo tempo as metas de desempenho e lucratividade;

- Definir as regras mais exigentes e fazer a comunicação clara dessas regras a todos os empregados e fornecedores;
- Educar e desenvolver de forma continuada os empregados e colocar a responsabilidade, monitoramento e controle de qualidade onde a ação é exercida; e,
- Recompensar e reconhecer melhorias e excelência em qualidade.

A empresa espera que, com a prática dessas regras e com a colaboração, envolvimento, profissionalismo e orgulho de todos os seus empregados e parceiros de negócio irá garantir a melhor qualidade de seus produtos e também irá atuar no mercado de forma a manter e garantir seus consumidores em médio e longo prazo.

5.1.3 Processos que Regem a Companhia

Os processos que regem a Companhia Brasileira do Setor Alimentício estão visíveis em seu sistema de gestão. As metas vindas do gerenciamento pelas diretrizes são incorporadas e desdobradas à rotina das suas operações através do seu sistema de gestão, e esse sistema rege todas as rotinas necessárias para se atingir resultados dentro de suas plantas produtivas. É importante também dizer, que esse sistema de gestão é utilizado em todas as suas plantas produtivas ao redor do mundo, criando assim, um sistema único (sistema corporativo) de gestão com foco em atingir resultados. Nesse sentido, o sistema de gestão adotado pela empresa tem por objetivo:

- Garantir que a visão e as metas da CIA estejam traduzidas nas rotinas operacionais;
- Implementar uma rotina de decisão, execução e follow-up disciplinadas, com constante foco em atingir resultados;
- Deixar constantemente claro quem são os “donos” de cada uma das atividades e quais são as responsabilidades e expectativas para cada uma delas; e,
- Estabilizar a rotina das operações de forma a atingir resultados de forma sustentável e padronizada.

A empresa acredita que seu sistema de gestão é o caminho único para o alcance dos resultados esperados dentro de suas operações, pois acredita ser a maneira correta de se fazer as coisas. E para atingir esses resultados, três elementos precisam estar presentes:

- Liderança;

- Conhecimento técnico; e,
- Método (sistema de gestão);

Figura 10: Tripé do Atingimento de Resultados



Fonte: Pesquisa Documental

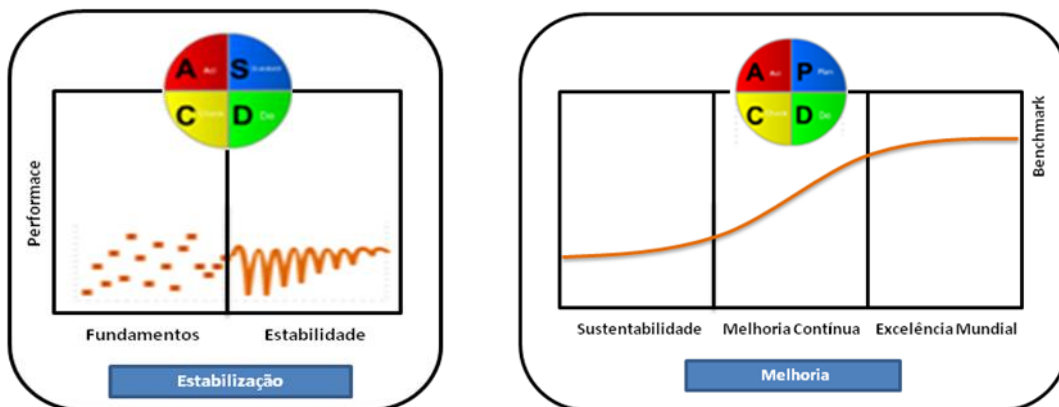
Existe uma interação constante entre esses três elementos: pessoas certas, com conhecimento técnico (da maneira certa) e utilizando o método (sistema de gestão) para fazerem as coisas certas.

A primeira missão do sistema de gestão utilizado pela empresa, que no seu caso se chama VPO (Voyager Optimisation Plant), é estabilizar as suas operações, e tirá-las do ciclo vicioso de foco constante nos resultados em curto prazo. Para isso, é preciso diminuir a variabilidade de seus processos em suas operações, utilizando-se de três estratégias:

- 1º - Padronização das tarefas;
- 2º - Treinamento das pessoas (todos executando da mesma maneira, o que garante uma menor variabilidade das operações); e,
- 3º - Checando os resultados e corrigindo as dispersões através de ações.

Para chegar a esse ponto, a CIA Brasileira do Setor Alimentício se utiliza dos métodos SDCA e PDCA. A função do ciclo SDCA é estabilizar e sustentar a operação, enquanto que o ciclo PDCA é utilizado para melhorar o nível da operação.

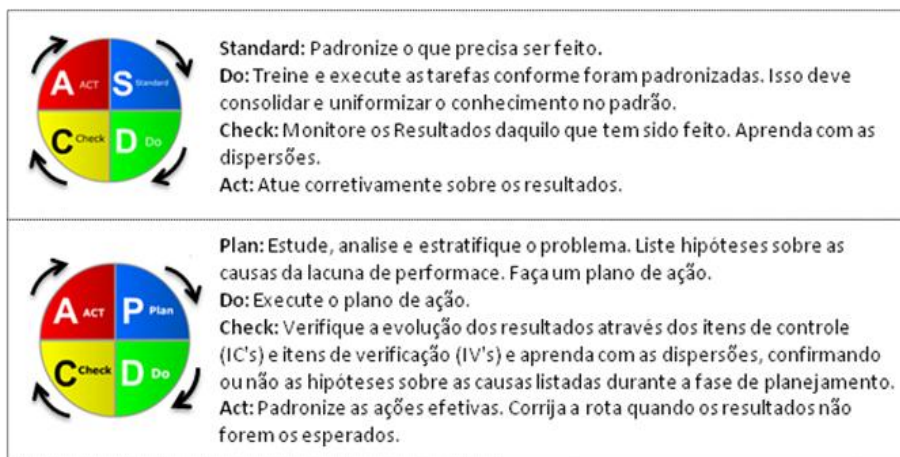
Figura 11: Função dos Ciclos SDCA e PDCA



Fonte: Pesquisa Documental

O ciclo SDCA é implantado antes de se tentar melhorar o nível da operação de forma a estabilizá-la e o Ciclo PDCA deve ser utilizado com o objetivo de se melhorar os resultados da operação, quando essa já alcançou um estado estável.

Figura 12: Etapas dos Ciclos SDCA e PDCA



Fonte: Pesquisa Documental

5.1.3.1 Sistema de Gestão

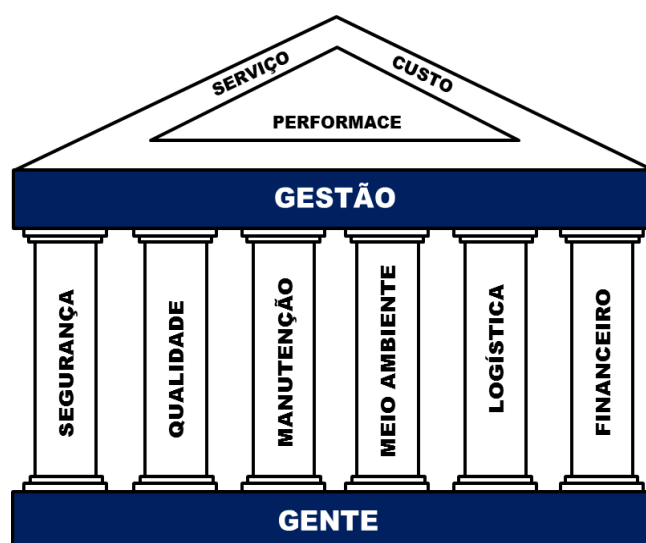
A CIA Brasileira do Setor Alimentício escolheu o “conceito de casa” para estrutura seu sistema de gestão, que no caso aqui estudado, é chamado de “casa do VPO”, e acredita que esse sistema faz a ligação entre o planejamento de longo prazo e a execução das operações diárias de forma a entregar resultados sustentáveis através de processos e procedimentos padronizados.

O sistema de gestão VPO garante a sustentabilidade e a competitividade no mercado e o gerenciamento das rotinas do trabalho em cada fábrica de maneira padronizada. Esse

sistema padroniza ações e controles diários para que as pessoas possam assumir responsabilidades no cumprimento de suas atividades em cada processo da empresa. Ele também é o meio pelo qual, são operacionalizadas as metas definidas no gerenciamento pelas diretrizes com vista a alcançar sua estratégia de longo prazo. Sendo assim, a empresa acredita que seu sistema de gestão VPO irá garantir o papel de cada uma de suas fábricas no alcance do sonho de ser a “*a melhor companhia de bebidas do mundo em um mundo melhor*” e também de atender as necessidades dos consumidores dos países onde a empresa está presente.

Esse modelo de sistema de gestão utilizado pela empresa é dividido em pilares (processos de gestão por área) que dão a base para se alcançar os resultados esperados: alta performance; ótima prestação de serviços e menor custo em suas operações. Como dito, ele é dividido em pilares, a saber: Pilar Gente, Pilar Gestão, Pilar Segurança, Pilar Qualidade, Pilar Manutenção, Pilar Meio Ambiente, Pilar Logística e Pilar Financeiro. Sua representação gráfica é feita por meio de uma estrutura chamada Casa do VPO.

Figura 13: Organização do Sistema de Gestão VPO - Casa do VPO



Fonte: Pesquisa Documental

Na representação da casa do VPO os resultados estão no topo da casa e representam os objetivos finais que a empresa pretende atingir (alta performance; ótima prestação de serviços e menor custo em suas operações), e os pilares contém todos os processos, métodos e ferramentas necessárias para dar suporte ao alcance dos resultados de forma sustentável. No entendimento da empresa esses pilares são os meios para o alcance dos resultados, o jeito certo de se fazer as coisas em cada uma de suas operações fabris.

Cada processo, que no caso aqui é chamado de pilar, possui procedimentos específicos para se padronizar as atividades das pessoas e suas funções dentro de cada planta produtiva, produzindo assim, uma racionalização da gestão do negócio e um sistema corporativo de gestão. Os pilares são divididos em modelos de pirâmides de gestão, contendo dentro de cada pirâmide subdivisões de gestão para cada pilar.

Para fins desse estudo, serão abordados aqui apenas os processos de gestão do Pilar Gente e do Pilar Gestão, visto que eles representam nos sistema de gestão VPO, conforme figura 9 acima, a base e a laje desse sistema e são os pilares que dão a estrutura necessária a todos os outros processos do sistema de gestão.

O Pilar Gente representa a base do sistema de gestão VPO e contém as diretrizes dos processos de gente para todas as unidades fabris. Essas diretrizes foram elaboradas para auxiliar na gestão das pessoas de forma a aumentar o compromisso delas no desempenho de suas atividades e melhorar cada vez mais os resultados operacionais da empresa.

O Pilar Gestão representa a laje do sistema de gestão VPO e contém as diretrizes dos processos de gestão que interagem com todos os demais pilares desse sistema. É o Pilar Gestão que rege a rotina diária de execução das atividades e operações fabris, estabelecendo regras para os demais pilares como forma de dar sustentação ao alcance de resultados.

Esse dois pilares são essenciais para o sistema de gestão como um todo, pois o primeiro, o Pilar Gente, representa a gestão das pessoas que trabalham dentro da empresa e o segundo, o Pilar gestão, representa a gestão das atividades e dos processos que as pessoas irão executar e passa por todos os pilares técnicos e os amarra com os resultados da casa do VPO.

5.1.3.1.1 Pilar Gente

O Pilar Gente é à base de todo o processo de gestão, pois a empresa acredita que a realização do sonho de *“ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor”* tem relação direta com a excelência do seu maior patrimônio: seus funcionários, que segundo ela, são sua maior riqueza. Sem eles, o sonho da empresa seria irrealizável, pois são os empregados que fazem as coisas acontecerem no chão de fábrica e são eles que proporcionam o alcance dos resultados. Sendo assim, a CIA acredita que uma grande empresa é feita por grandes pessoas, e, nesse sentido, o Pilar Gente traz os processos necessários para manter uma equipe de funcionários motivada e engajada em fazer a empresa alcançar seu sonho, bater suas metas e consequentemente alcançar os resultados propostos em seu planejamento de longo e médio prazo.

Figura 14: Estrutura em Forma de Pirâmide do Pilar Gente



Fonte: Pesquisa Documental

O Pilar Gente é composto por onze blocos, que são processos que procuram garantir um corpo de funcionários engajados e motivados com o desempenho de suas funções dentro da CIA. Dos onze blocos, quatro se apresentam como fundamentos, ou seja, são processos fundamentais ou básicos para a composição do Pilar Gente e para que as pessoas possam desempenhar suas funções dentro da empresa; quatro se apresentam como Gerenciar para Manter e utilizam o método SDCA, e são processos que visam estabilizar as atividades dos funcionários; e três se apresentam como Gerenciar para Melhorar e utilizam o método PDCA, que tem por objetivo melhorar o desempenho dos empregados.

Para fins desse trabalho, que tenta captar o quanto a empresa é capaz de manter uma equipe de empregados engajada e motivada a alcançar seus objetivos e metas de médio e longo prazo, estaremos expondo apenas alguns dos processos de gestão que estão presentes na Pirâmide do Pilar Gente, entendendo que eles são essenciais para manter uma equipe de empregados motivada e engajada, os quais são eles: Remuneração total; Ambiente de Trabalho e *Engagement*³; Reconhecimento, Gestão de Carreira e Desenvolvimento de Liderança.

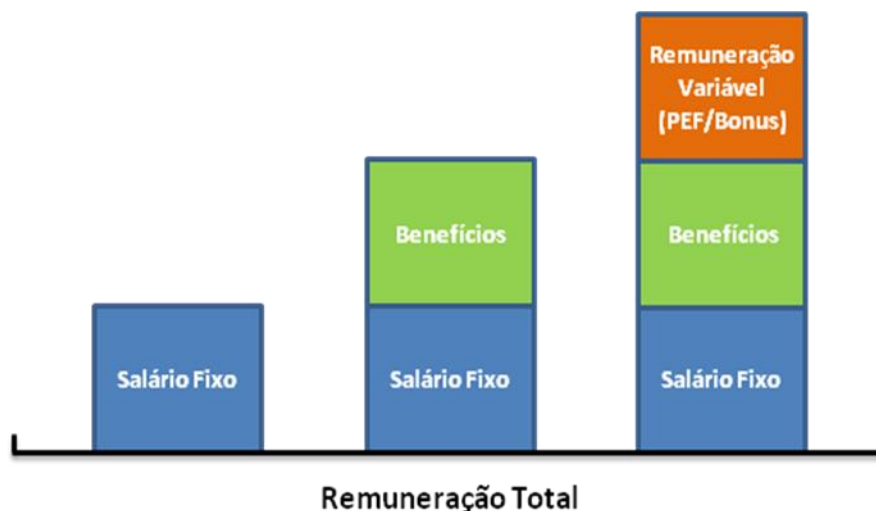
5.1.3.1.1 Remuneração Total

No processo de gestão remuneração total, estão presentes os conceitos de salário fixo, remuneração variável e benefícios que a empresa oferece a todos os seus funcionários. Essa

³ *Engagement* – Palavra da língua inglesa que significa compromisso ou aliança, utilizada pela CBSA para representar o processo de Gente, ambiente de trabalho e *engagement*.

forma de composição da remuneração dos empregados é pensada pela empresa para garantir a meritocracia e reconhecer seus talentos.

Figura 15: Estrutura de Composição da Remuneração Total



Fonte: Pesquisa Documental

a) Salário Fixo

A política salarial praticada pela CIA Brasileira do Setor Alimentício tem seu foco baseado no mérito e as movimentações salariais ocorridas dentro da empresa são usadas como oportunidade para reconhecer a boa *performance* de seus funcionários alinhadas a evolução comportamental, competências e expertise.

O salário fixo praticado pela empresa com todos os seus funcionários é baseado na tabela Hay, que se trata de uma pesquisa dos salários por cargo e funções praticados pelas demais empresas em âmbito geral no mercado e dos salários praticados pelas empresas do setor de bens de consumo, no qual a Companhia Brasileira do Setor Alimentício está inserida por ser uma empresa de bebidas.

Os salários fixos da CIA são definidos por essa tabela como forma de levá-la a um equilíbrio interno e externo, garantindo assim, que cada função e cargo dentro da empresa receba um salário semelhante ao que é praticado no mercado.

Figura 16: Avaliação de Salários pela Tabela Hay



Fonte: Pesquisa Documental

Dentro da remuneração fixa a empresa ainda pratica o sistema de Grade, que é um sistema criado para definir os salários que devem ser pagos por funções e cargos. Cada cargo ou função dentro da empresa possui vários grades para que assim se possa diferenciar os níveis salariais por cargo ou função, como por exemplo: Operador Mantenedor I, Operador Mantenedor II e Operador Mantenedor III .

Quadro 01: Estrutura de Cargos e Salários

Estrutura de Bandas, Grades e Cargos		
Bandas	Cargos	Grades
Banda VIII	Vendedores, Operadores, e Técnicos	1
		2
		3
		4
		5
		6
Banda VII	Analistas e Supervisores	7
		8
		9
		10
Banda VI	Coordenadores, Especialistas e Gerentes	11
		12
		13
Banda V	Especialistas e Gerentes de 1a Linha	14
		15
Banda IV	Gerentes de 1a Linha e Gerentes corporativos	16
		17
Banda III	Gerentes corporativos e Diretores Regionais	18
		19
Banda II	Diretores Regionais e Diretores Corporativos	20
		21
Banda I	Diretores Regionais e Diretores Corporativos	22
		23

Fonte: Pesquisa Documental

Dentro de cada grade, ainda é usado um sistema de isonomia salarial que vai de 80% até 120% do valor de salário pago naquele grade que é definido pela tabela Hay, para que assim se possa fazer movimentação salarial dentro do mesmo grade e também se possa realizar promoção vertical ou horizontal com mudança de grade. Como dito, cada grade

possui uma faixa média de salário, e esse salário pode variar do piso (80%) ao teto (120%). Para exemplificar, têm-se como exemplo o caso da função de Operador Mantenedor I: nessa função o salário médio é R\$ 952,00 (novecentos e cinquenta e dois reais), o que significa o percentual de 100% pago para essa função (PM – Ponto médio pago no mercado para essa função de acordo com a faixa Hay). Então o salário pago pela empresa pode variar dentro dessa função de R\$ 761,60 (setecentos e sessenta e um reais e sessenta centavos) e que significa 80% da faixa salarial e R\$ 1142,40 (mil cento e quarenta e dois reais e quarenta centavos) que significa 120% da faixa salarial.

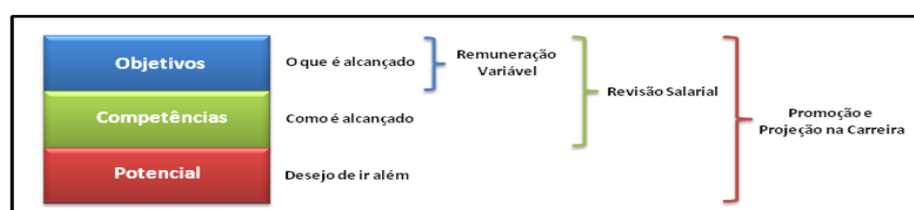
Como essas faixas salariais dentro de cada grade são definidas pelo sistema Hay, a empresa procura, assim, manter o equilíbrio externo usando a faixa Hay para pagar salários de acordo com que o mercado pratica e o sistema de isonomia para se criar um equilíbrio interno e ainda promover o sistema de meritocracia.

O sistema de meritocracia é desenvolvido pela empresa para reconhecer as pessoas que alcançam os objetivos e tem competência, e por último, as que além de possuírem os dois itens anteriores, possuem um desejo de ir além na carreira profissional e assim recebem uma promoção de nível vertical.

Aquelas que alcançam apenas os objetivos e metas e fazem apenas o básico de suas funções são recompensadas, além do seu salário, com a remuneração variável, que trata-se do PEF (Programa de Excelência Fabril) dado a operadores e técnicos e o Bônus dado a supervisores e gerentes. Aqueles que além de alcançarem os objetivos e metas e forem competentes naquilo que fazem, podem receber além da remuneração variável uma revisão salarial periodicamente, seguindo o princípio da meritocracia. Por último, aqueles que alcançarem os objetivos e metas, forem competentes e tiverem o desejo de ir além incidem promoções e projeção na carreira profissional.

Como exposto acima, a remuneração fixa é praticada pelo princípio da meritocracia, pelo qual, cada funcionário deve mostrar ser capaz de alcançar os objetivos, ser competente naquilo que faz e ter um desejo de ir além na carreira profissional.

Figura 17: Estrutura para se Executar a Meritocracia



Fonte: Pesquisa Documental

b) Benefícios

Quanto aos benefícios, a CIA Brasileira do Setor Alimentício oferece um pacote que visa atender, além do funcionário, também a seus dependentes (esposa/ conjuge e filhos). Esses benefícios são oferecidos pela empresa como forma de garantir uma remuneração indireta diferenciada do que é praticado no mercado e, assim, manter cada funcionário blindado (satisfeito) e engajado em alcançar os objetivos e metas da Companhia. O quadro a seguir mostra a lista de benefícios oferecidos pela empresa.

Quadro 02: Pacote de Benefícios

Pacote de Benefícios

IAPP- Plano de Previdência Privada	Materia Escolar (Funcionário de Dependentes)	Vale Transporte (Depositado em Folha)
Plano de Saúde (Unimed/MedService)	Empréstimo Consignado em Folha (Banco do Brasil)	Brinquedos para Filhos (Época de Natal)
Plano Odontológico (OdontoPrev)	Brinde de Aniversariantes	Cesta de Natal e Kit Congelado
14º Salário	Alimentação	Convênio com Farmácias (Farmácia Permanente)
Bolsa de Estudos (Nível Técnico e Superior)	Seguro de Vida	Venda de Produtos da Companhia

Fonte: Pesquisa Documental

Como dito acima, trata-se de um pacote de benefícios diferenciado das demais indústrias que operam na região, contendo uma lista de 15 benefícios que alcançam os funcionários e seus dependentes (esposa e filhos).

Para ilustrar o diferencial que esse pacote de benefícios faz na remuneração total de cada funcionário, segue abaixo exemplo de quanto fica a remuneração total, somando-se remuneração fixa (salário) + remuneração indireta (benefícios) para um empregado que recebe de salário um valor de R\$ 1000,00 (mil reais) por mês.

Quadro 03: Remuneração Direta + Remuneração Indireta

Remuneração Direta		Remuneração Direta			
Salário Fixo	=	R\$ 1000,00	Salário Fixo	=	R\$ 1000,00
Remuneração Indireta		Remuneração Indireta			
14º Salário	=	R\$ 83,33 [1000/12]	Benefícios	=	R\$ 1085,66
Benefícios de Final de Ano	=	R\$ 33,33 [400/12]	Remuneração Total		
Material Escolar	=	R\$ 39,00 [468/12]	Salário Fixo e Benefícios	=	R\$ 2085,66
Alimentação e Vale Transporte	=	R\$ 150,00			
Assistência Médica	=	R\$ 600,00 [200 X 3]			
Assistência Odontológica	=	R\$ 180,00 [60,00 X 3]			
TOTAL	=	R\$ 1085,66			

Fonte: Pesquisa Documental

Observando o quadro acima para o salário proposto de R\$ 1.000,00 (mil reais), verifica-se que a remuneração indireta em benefícios por mês chega a ser até maior que a remuneração direta através do salário fixo. Para o exemplo citado, a remuneração total juntando salário fixo mais benefícios por mês, chega-se a um valor de R\$ 2.085,66 (dois mil e oitenta e cinco reais e sessenta e seis centavos), o que a empresa considera ser um diferencial de remuneração no mercado onde atua.

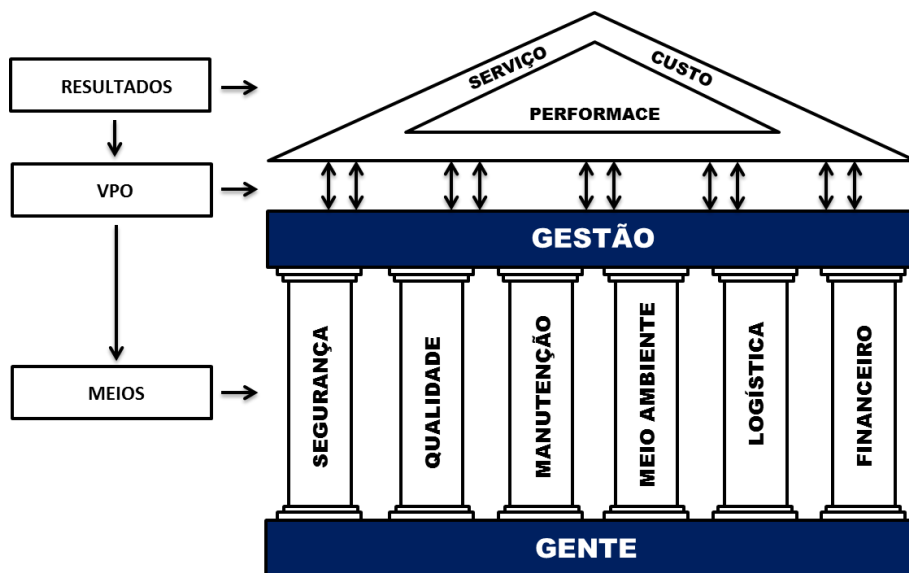
c) Remuneração Variável

A remuneração variável praticada pela empresa acontece em dois níveis, um abrangendo os funcionários que tem função de operadores e técnicos e outro para funcionários que exercem função de supervisores, staffs, gerentes, especialistas e diretores.

O primeiro nível, o nível que contempla os operadores e técnicos, que comumente na fábrica é chamado de nível operacional, são contemplados na remuneração variável pelo PEF (Programa de Excelência Fabril), que se trata de um programa que remunera as melhores fábricas quanto ao desempenho da gestão (VPO) e ao alcance dos resultados.

O PEF mede a eficiência da execução do modelo de gestão do VPO na rotina de trabalho do dia-a-dia e a capacidade desse modelo de gestão para o alcance dos resultados, conforme mostra a figura 17 abaixo.

Figura 18: Modelo de Representação do PEF



Fonte: Pesquisa Documental

Todo ano a CIA Brasileira do Setor Alimentício reserva parte de seu lucro líquido obtido para remunerar as melhores unidades no PEF, ou seja, aquelas que se utilizaram bem do sistema de gestão do VPO e, conseqüentemente, alcançaram os resultados.

Quadro 04: Percentuais de Premiação do PEF

Posição	%	Posição	%	Posição	%
1ª	100%	8ª	53%	15ª	38%
2ª	95%	9ª	51%	16ª	36%
3ª	90%	10ª	49%	17ª	34%
4ª	85%	11ª	47%	18ª	32%
5ª	60%	12ª	45%	19ª	29%
6ª	58%	13ª	43%	20ª	27%
7ª	56%	14ª	40%	21ª	25%

Fonte: Pesquisa Documental

Cada fábrica recebe a remuneração variável para premiar os funcionários do nível operacional (operadores e técnicos) de acordo com a posição na tabela do PEF, de forma que

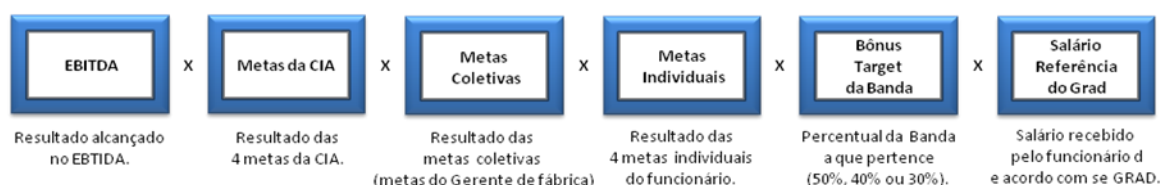
esse valor, dependendo do lucro líquido daquele ano, pode chegar a até 5 salários pagos por empregado. A premiação é dada às filiais que alcançarem até a 20ª posição no rank, e a 21ª refere-se àquela fábrica que conseguiu ter a melhor evolução entre as que não foram premiadas no ano anterior. Essa premiação é paga todo dia 30 de março de cada ano e representa um prêmio para as fábricas que obtiveram os melhores resultados, além de uma renda extra aos funcionários da companhia, compondo, assim, a sua remuneração total.

Outra forma de a remuneração variável acontecer dentro da empresa é através do bônus, premiação que é paga aos funcionários com funções de supervisores, analistas, staffs, gerentes, e especialistas, ou seja, para os funcionários alocados nas bandas V a VII, de acordo com o quadro 01, que representa a estrutura de cargos e salários da CIA. Desta forma, o bônus é calculado conforme os fatores abaixo:

- a) Alcance do EBITDA (Size of the pie ou SOP)
- b) Alcance das metas da CIA;
- c) Alcance das metas coletivas da fábrica (meta do gerente de fábrica); e,
- d) Alcance das metas individuais do funcionário.

A figura 19 abaixo, mostra, de forma simplificada, como é feito o cálculo para se obter o resultado do bônus de cada funcionário.

Figura 19: Estrutura para Cálculo do Bônus



Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação do Modelo Original

De acordo com essa metodologia, para que os funcionários que concorrem ao bônus possam ser premiados, eles terão que alcançar no mínimo 65% de suas metas individuais.

É importante também dizer que, os empregados elegíveis ao bônus pago pela CIA (supervisores, analistas, staffs, gerentes, e especialistas) não são elegíveis ao Programa de Excelência Fabril (PEF) pago apenas para as funções de operadores e técnicos. Isso implica dizer que, caso o funcionário elegível ao bônus não o receba por não ter alcançado no mínimo 65 % de suas metas individuais, ele não terá direito de receber o PEF.

Há também a possibilidade de o funcionário elegível ao bônus poder recebê-lo em duplicidade, caso atinja 102% ou mais de suas metas individuais. Sendo que a empresa libera 10% de bônus duplo para as bandas V e VI, e 5 % para a banda VII.

Quadro 05: Estrutura para Cálculo do Bônus Simples e Duplo

Bônus TARGET	Banda V 50%	Banda VI 40%	Banda VII 30%
50% de alcance das metas individuais	Bônus = 0	Bônus = 0	Bônus = 0
65% de alcance das metas individuais	Bônus = 50% X 65%	Bônus = 40% X 65%	Bônus = 30% X 65%
80% de alcance das metas individuais	Bônus = 50% X 80%	Bônus = 40% X 80%	Bônus = 30% X 80%
100% de alcance das metas individuais	Bônus = 50% X 100%	Bônus = 40% X 100%	Bônus = 30% X 100%
80% de alcance das metas individuais + plus de 20% = Acance final de 100%	Bônus = 50% X 100%	Bônus = 40% X 100%	Bônus = 30% X 100%
85% de alcance das metas individuais + plus de 20% = Acance final de 105%	Bônus = 50% X 100% X 2	Bônus = 40% X 100% X 2	Bônus = 30% X 100% X 2
100% de alcance das metas individuais + plus de 20% = Acance final de 120%	Bônus = 50% X 100% X 2	Bônus = 40% X 100% X 2	Bônus = 30% X 100% X 2

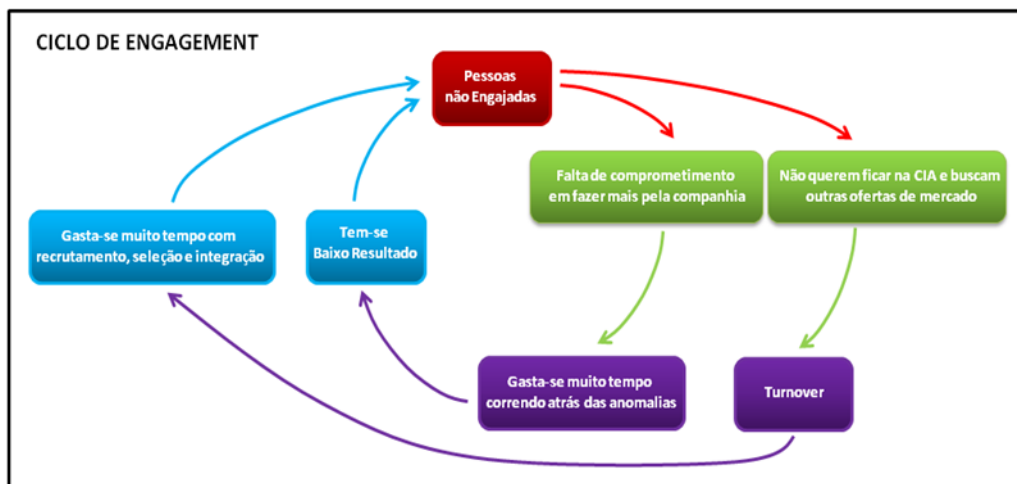
Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação do Modelo Original

5.1.3.1.1.2 Ambiente de Trabalho e *Engagement*

A CBSA entende que quando um funcionário está satisfeito e engajado com a empresa, ele pode preocupar-se somente com aquilo que é de sua responsabilidade, focando seus esforços para o alcance de suas metas e consequentemente para o alcance dos resultados que a CIA espera, e assim, não gastando energia ou perdendo tempo com aquilo que não produz resultados.

Quando os funcionários não estão satisfeitos e engajados, falta comprometimento deles em fazer mais pela companhia e consequentemente acabam procurando outras ofertas de trabalho no mercado, ou mesmo, se mantém na companhia sem alcançar os resultados esperados. Com isso, se gasta muito tempo correndo atrás de anomalias e se tem um turnover⁴ alto entre os funcionários, obtendo-se um baixo resultado operacional e gastando-se muito tempo e dinheiro recrutando, selecionando e integrando novos funcionários à CIA.

⁴ *Turnover* - Palavra inglesa que representa a rotatividade de funcionários dentro de uma empresa.

Figura 20: Ciclo de *Engagement*

Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação da figura original

Nas próprias palavras da CIA: *“Sabemos que o funcionário motivado trabalha mais satisfeito e com as condições favoráveis, entrega os resultados esperados”*. Por isso, para garantir a blindagem e o engajamento de seus empregados, a CIA Brasileira do setor alimentício trabalha com o processo de gestão chamado Ambiente de trabalho e Engagement.

O processo de ambiente de trabalho e engagement têm como foco principal garantir as condições básicas para que cada funcionário da empresa possa trabalhar motivado e engajado, sem ter que desviar seu foco de atuação para aquilo que não seja o seu trabalho e o alcance dos resultados esperados.

No processo de ambiente de trabalho procura-se padronizar as atividades que promoverão um local de trabalho saudável e seguro para se trabalhar. Nesse processo entra a gestão dos serviços gerais e a gestão das empresas contratadas. A gestão de serviços gerais contempla: vestiários, área de lazer, sala de leitura, refeitório, áreas comuns e banheiros. A gestão de empresas contratadas contempla o gerenciamento dos serviços prestados por empresas que são contratadas para prestarem serviços como: refeição; limpeza; transporte e carregamento de caminhões, e para fazer esse acompanhamento, mensalmente a empresa se reúne com todas as empresas contratadas para prestar serviços, visando realizar o acompanhamento de suas atividades.

Quanto ao processo de engagement, ele é realizado através de uma pesquisa de opinião entre os funcionários da CIA, onde os mesmos respondem a um questionário anônimo com os seguintes objetivos:

- Medir o nível de motivação, comprometimento e satisfação dos funcionários;

- Buscar um feedback de como está a condução do processo de gente (Pilar Gente) nas operações fabris, buscando as informações que deem suporte as ações necessárias à melhoria dos processos;
- Verificar o nível de aderência dos funcionários à cultura da CIA; e,
- Identificar oportunidades de melhoria nas unidades fabris da CIA e agir preventivamente ao turnover, estabelecendo ações que visem aumentar a satisfação dos funcionários.

Essa gestão do processo *engagement* é dividida nas seguintes etapas: aplicação da pesquisa; análise da pesquisa; e tratamento da pesquisa. Para o tratamento dessa pesquisa faz-se a elaboração de um plano de ação em cima do seu resultado por unidade fabril, depois se faz a comunicação do resultado da pesquisa por área de cada fábrica e, por último, faz-se o acompanhamento das ações que serão tomadas assim como os resultados alcançados durante aquele ano corrente.

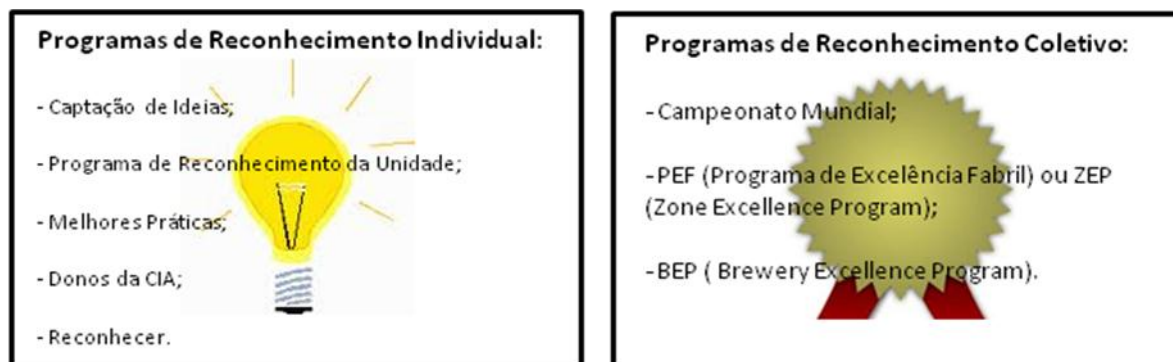
Mede-se o *engagement* dos funcionários da CIA para entender se a empresa está no caminho certo ou se são necessária correções de rota para que se possa crescer rumo ao seu sonho de “*ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor*”.

5.1.3.1.1.3 Reconhecimento

Reconhecimento é um processo de gestão utilizado pela empresa que tem como fim reconhecer os funcionários e suas equipes que desempenharam bem suas funções, renovando o combustível de forma a os impulsionar a superarem as expectativas e alcançarem resultados além do esperado. Assim, a CIA Brasileira do Setor Alimentício procura reconhecer individualmente as pessoas e equipes de funcionários que utilizam o “tanque reserva” e superam o alcance de suas metas e, conseqüentemente, alcançando os resultados esperados pela CIA. Nas próprias palavras da CIA: “*O que motiva as pessoas a crescerem cada vez mais é a combinação que fazem entre seu trabalho e o significado de sua contribuição, saber que elas “fazem a diferença”*”.

A empresa procura fazer esses reconhecimentos através de programas de reconhecimento individual e coletivo, conforme demonstração da figura 21 abaixo.

Figura 21: Programas de Reconhecimento



Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação do Modelo Original

Esse processo de reconhecimento é utilizado pela empresa de forma a garantir os seguintes objetivos:

- Disseminar a cultura da CIA (dono do negócio; uso do tanque reserva; nunca satisfeitos com os resultados);
- Garantir meritocracia para os melhores desempenhos (pessoas e equipes);
- Incentivar a troca de melhores práticas nos processos internos e entre as unidades da CIA;
- Ampliar o maior desempenho dos times e funcionários;
- Estimular o trabalho em equipe;
- Buscar e reter as melhores ideias; e,
- Colocar em prática a gestão do VPO.

E ideia com esses programas de reconhecimento é criar uma atmosfera onde se possa captar de cada funcionário e suas equipes o empenho e o engajamento necessário para o alcance dos resultados, garantindo através desses programas, o reconhecimento e a motivação necessária para que isso aconteça.

5.1.3.1.1.4 Gestão de Carreira

Todo ano a CIA Brasileira do Setor Alimentício faz a avaliação de desempenho de seus funcionários como forma de apresentar-lhes um feedback sobre seus desempenhos e

também como forma de a empresa avaliar seu corpo de funcionários e assim definir a gestão da carreira de cada um.

Esse é um processo importante para empresa e para os funcionários, pois essa avaliação definirá a rota de atuação da empresa quanto a cada funcionário durante todo um ano, de acordo com a pontuação que cada um obtiver na avaliação de desempenho. Esse processo acaba sendo uma oportunidade para os empregados poderem se desenvolver dentro da CIA em busca de melhor posição que, conseqüentemente, melhorará a remuneração financeira, assim como, ampliará as responsabilidades. Também não deixa de ser uma oportunidade para empresa reconhecer seus melhores funcionários e promovê-los, desenvolvendo, assim, suas carreiras profissionais e gerando motivação e comprometimento, assim como, é uma oportunidade para a empresa verificar os funcionários com baixo desempenho, mas com aderência à cultura da CIA e recuperá-los, e aqueles que não têm recuperação, desligá-los de suas funções.

Figura 22: Forma de Avaliação de Desempenho

D E S E M P E N H O	Bom	4 A	Estar proto para ser promovido	Alto	P O T E N C I A L P R O M O Ç Ã O
	Bom	4 B	Poderá ser promovido em até 2 anos	Alto	
	Bom	3 A	É visto como potencial para promoção	Possível	
	Bom	3 B	Está no nível correto	Nível Correto	
	Muito cedo p/ avaliar	2 B	Novo na Cia ou na função	Muito cedo p/ avaliar	
	Baixa	1 A	Baixa performace com aderência à cultura	Recuperar	
	Ruim	1 B	Baixa performace e/ou sem aderência à cultura	Ruim	

MoversExpertsNew ComersUnder Performers

Fonte: Pesquisa Documental

Como dito, esse processo acontece anualmente e a avaliação dos funcionários feita pela empresa acontece de acordo com a figura 22 acima, promovendo o acompanhamento e a gestão da carreira dos empregados, como também o processo de meritocracia, projetando o encarreiramento de acordo com o potencial que cada um demonstra.

5.1.3.1.1.5 Desenvolvimento de Liderança

Esse é um processo de gestão do Pilar Gente voltado especificamente para desenvolver a liderança da empresa e preparar novos líderes. Em um mercado que a cada dia se torna mais competitivo, a empresa entende que é preciso recrutar pessoas excelentes, reduzir a rotatividade de funcionários, investir em programas de formação e qualificação profissional e assim, formar um banco de talentos de forma que seja possível ter pessoas preparadas para assumir funções de liderança em todos os níveis.

A empresa acredita que resultados sustentáveis a médio e longo prazo se fazem com líderes bem preparados para enfrentar os desafios. Assim, o processo de gestão Desenvolvimento de Liderança define as principais regras para que se possa atingir esse objetivo, utilizando a correta aplicação da cultura da CIA e dos três vértices da pirâmide de atingimento dos resultados: Liderança, método e conhecimento técnico, conforme figura 23 abaixo.

Figura 23: Tripé do Atingimento de Resultados



Fonte: Pesquisa Documental

Para que a empresa possa preparar e desenvolver sua liderança, ela planeja e executa treinamentos que contemplem os seguintes itens:

- Reciclagem e desenvolvimento de líderes que já estão na função;
- Formação de novos líderes e fechamento das lacunas do *pipeline* de supervisão e gerência;
- Monitoramento do desempenho de cada líder através da avaliação de desempenho e do checklist do líder.

No sentido de preparar e formar novos líderes a empresa atua com programas que têm como foco o desenvolvimento da sua liderança. São eles:

Programas Corporativos para Desenvolvimento de Lideranças

- Sucessores – Programa voltado para formar líderes do nível gerencial;
- Estágio Nível Superior – Programa voltado para formar líderes do nível supervisão;
- *Trainee* Industrial e Programa Talentos – Programas voltados para formar líderes dos níveis supervisão e gerência;

Programas de Formação de Líderes

- *Managing* – Programa voltado para desenvolver supervisores e gerentes nas habilidades chaves que precisam ter para o alcance dos resultados; e,
- Desenvolver – Programa voltado para formar e desenvolver funcionários do nível operacional com potencial para assumirem futuras vagas de supervisão.

Além desses programas utilizados pela CIA para formar e desenvolver a liderança, cada unidade fabril deve incluir em seu plano de treinamento anual, treinamentos que suportem a formação de novos líderes, a saber:

- VPO – Detalhar o papel do líder nos processos de gestão: Segurança, Gente, Gestão, Manutenção, Qualidade, Meio Ambiente, Logística e Financeiro;
- Legislação Trabalhista, Responsabilidade Civil e Criminal / Administração de Pessoal – Principais rotinas aplicáveis no dia-a-dia do supervisor para correta aplicação dos processos e legislação trabalhista;
- Cultura e Liderança – Técnicas de negociação, Gerenciamento de Pessoas, Treinando quem Treina, Gerenciamento de Crises e Técnicas de Feedback; e,
- Gestão – Treinamentos específicos em diário de bordo e rotina detalhada da supervisão.

5.1.3.1.2 Pilar Gestão

O Pilar Gestão é um dos dois pilares horizontais da pirâmide do VPO (casa do VPO) e fornece as ferramentas de gestão e os métodos padronizados alinhados com o sonho e a cultura da CIA. Ele é a laje de todo o processo de gestão VPO (Voyager Optimisation Plant), e como dito antes, ele passa por todos os pilares técnicos (Segurança, Manutenção, Qualidade, Meio Ambiente, Logística e Financeiro) e os amarra com os resultados que a empresa espera alcançar. Mais do que um pilar da estrutura da casa do VPO, ele é o elo de ligação entre os meios e resultados, ou seja, entre o planejamento de longo prazo e os resultados, fazendo com

que o sonho da empresa de “*ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor*” consiga se operacionalizar.

Sua pirâmide é composta por doze blocos, ou seja, processos de gestão que buscam definir o modelo como os demais pilares da casa do VPO devem atuar. Dos doze blocos, dois se apresentam como fundamentos, e são processos básicos para a composição do Pilar Gestão, pois definem os requisitos mínimos para que a fábrica possa funcionar. Cinco se apresentam como Gerenciar para Manter utilizando o método SDCA, e são processos que visam estabilizar as atividades dos funcionários, padronizando, treinando, executando e corrigindo os resultados não esperados, e por último, cinco se apresentam como Gerenciar para Melhorar e utilizam o método PDCA, que tem por objetivo melhorar o desempenho dos processos.

Sua missão é diminuir a variabilidade dos processos nas operações das fábricas, de forma a padronizar as tarefas, treinar os funcionários, e checar os resultados, corrigindo as dispersões daquilo que era esperado através de ações corretivas. E para isso, ele se utiliza das metodologias de gestão SDCA e PDCA.

Figura 24: Estrutura em Forma de Pirâmide do Pilar Gestão



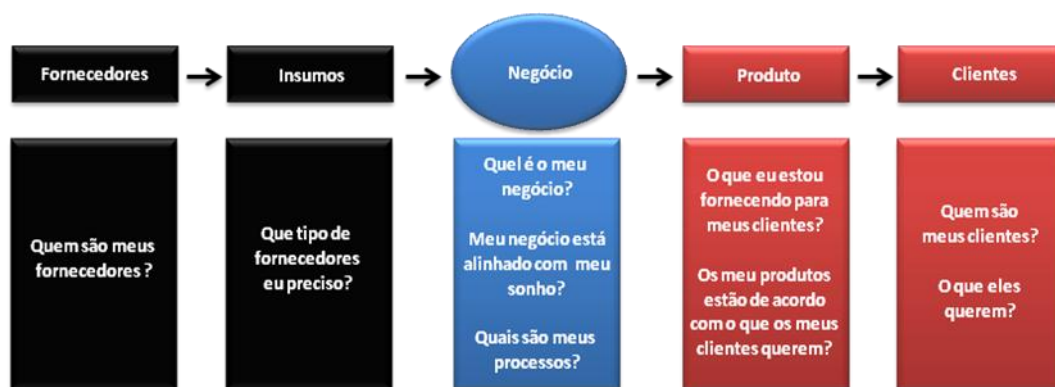
Fonte: Pesquisa Documental

Assim como feito no Pilar gestão, estaremos apresentando aqui apenas alguns processos de gestão da pirâmide do Pilar Gestão, entendendo que eles são importantes para a definição da estrutura do modelo de gestão dos demais pilares, comandando-os à sustentabilidade dos resultados que a empresa espera alcançar, a saber: Descrição do Negócio, Mapeamento de Processos, IC1s e IV's, Criação e Execução de Padrões, Revisão da Rotina, e Revisão do Desempenho.

5.1.3.1.2.1 Descrição do Negócio

Esse processo de gestão tem como objetivo definir o negócio de cada área da fábrica, subdividindo o macronegócio em micronegócios, buscando estabelecer uma relação de nível atendimento de serviços entre as unidades gerenciais e entre as células dessas unidades (Fornecedor – Insumo – Processo – Produto – Cliente), garantindo a satisfação das áreas clientes. Ele é a primeira etapa do processo de gestão para se manter nas unidades fabris, pois o primeiro passo para se obter os resultados é saber o que deve ser gerenciado em cada nível.

Figura 25: Modelo de descrição do Negócio



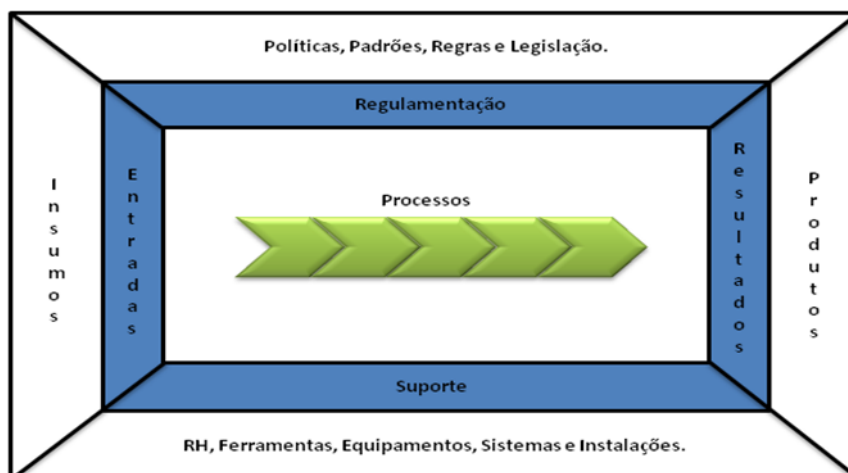
Fonte: Pesquisa Documental

Ele também é utilizado pela empresa para descrever:

- Quais serão os produtos gerados por cada área e quem os receberá;
- Como transformar os insumos através dos processos;
- O que se precisa para se produzir os produtos e quem os receberão; e,
- Quais as normas que o negócio deve atender, e quais os suportes necessários para se desenvolver as atividades de cada área.

O quadro abaixo mostra um modelo de Diagrama de Interface – Descrição do negócio utilizado pela empresa para gerenciar as atividades de cada área das unidades fabris.

Figura 26: Diagrama de Interface - Descrição do Negócio



Fonte: Pesquisa Documental

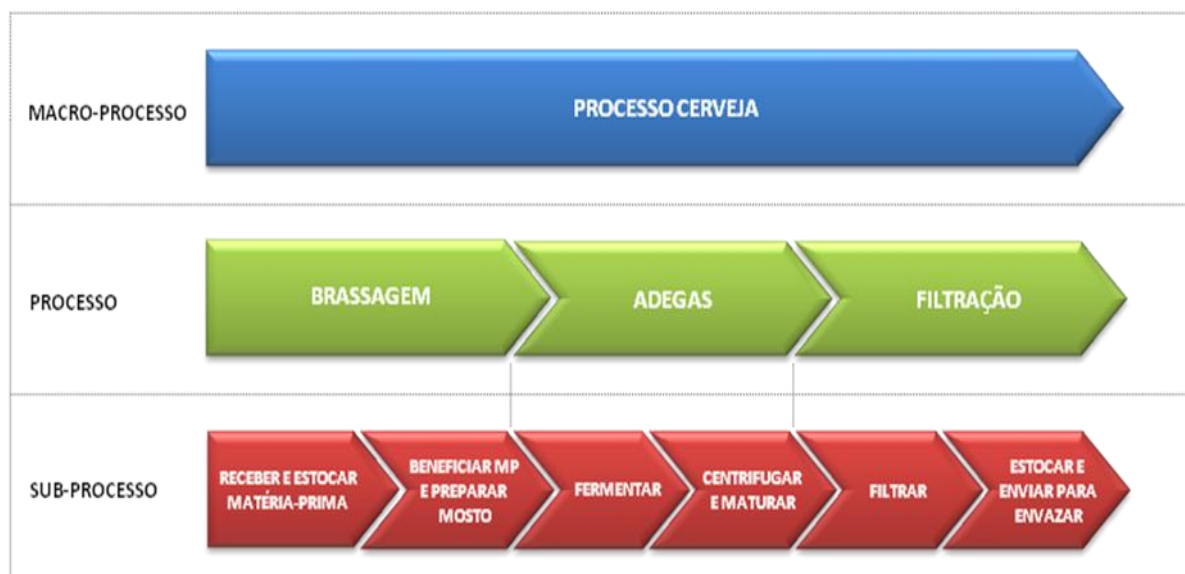
A descrição do negócio fornece um retrato detalhado de uma determinada área, centrando-se na razão principal pela qual ela existe: ter clientes satisfeitos. Assim, cada área deve garantir que seus clientes recebam exatamente os produtos que esperam para continuarem seus processos, estabelecendo um fluxo contínuo de atividades até a entrega dos produtos finais, que são as cervejas e refrigerantes produzidos pela CIA.

5.1.3.1.2.2 Mapeamento de Processos

O Mapeamento de Processos tem como objetivo desdobrar os processos em atividades e tarefas, definindo qual função executa cada uma delas, e ajudando na compreensão das relações entre funções e áreas. Ele mostra a sequência de tarefas que transforma os insumos em produtos/serviços, de forma a garantir a satisfação dos clientes.

Figura 27: Exemplo de Mapeamento de Processo

MAPEAMENTO DE PROCESSO DE UMA UG (UNIDADE DE NEGÓCIO)



Fonte: Pesquisa Documental

Esse Mapeamento de Processos permitirá a priorização das tarefas que são críticas para o processo, e toda tarefa considerada crítica em cada sub-processo deve ser padronizada. Para isso, para cada sub-processo deve-se ter um fluxograma indicando suas etapas e descrevendo quais tarefas dentro dele devem ser padronizadas.

5.1.3.1.2.3 IC's e IV's

O processo de IC's e IV's possibilita o monitoramento e gerenciamento dos produtos/serviços, que são indicados pelos IC's (itens de controle) e dos processos, que são os IV's (itens de verificação).

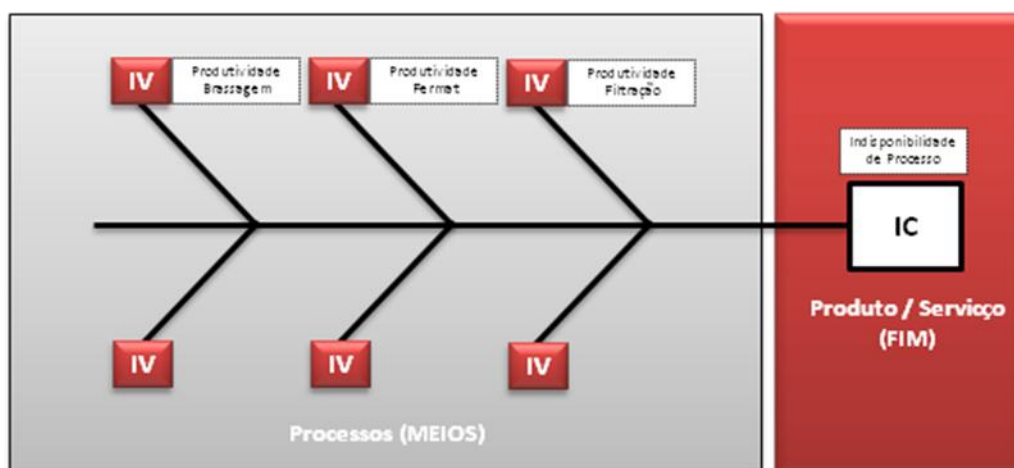
Um IC significa um indicador para controlar os resultados (produtos/serviços) de um processo a fim de garantir a satisfação dos clientes a um nível desejado. O IC é considerado um indicador produtos e serviços (fim). Já um IV significa um indicador de pontos críticos dos processos que tem impacto direto nos resultados (IC's). O IV é considerado o indicador de processo (meio).

Existe uma relação direta entre IC's e IV's, ou seja, se o processo for mantido sobre controle, os resultados finais devem ser previsíveis. Quando os IV's são controlados, tem-se maior probabilidade de garantir os resultados dos IC's. Os IC's e IV's são baseados nas cinco

dimensões da qualidade e devem estar presentes como indicadores de desempenho de cada célula produtiva da fábrica, são elas: atendimento, custo, qualidade, moral e segurança.

Esse processo de determinação de IC's e IV's faz com que as decisões dentro da CIA seja baseada em fatos e dados através de indicadores de desempenho, ao invés de serem tomadas pelo “achômetro” baseada na experiência das pessoas.

Figura 28: Representação Gráfica de IC's e IV's



Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação do Modelo Original

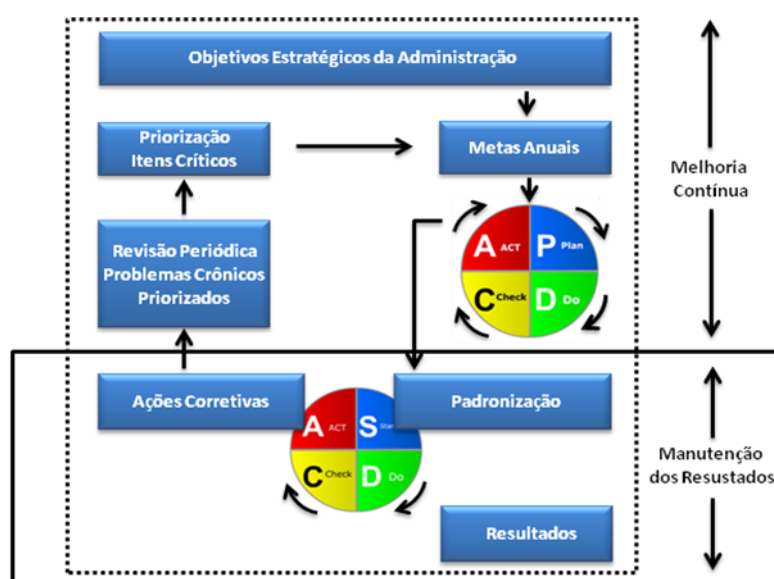
Um exemplo claro de como isso acontece na CIA Brasileira do Setor Alimentício é, uma vez que o macroprocesso do Processo Cerveja, por exemplo, é quebrado em processos como Brassagem, Adegas e Filtração, os IV's da UG (unidade de Negócio) Processo Cerveja, tais como: produtividade Brassagem, produtividade Fernet e produtividade Filtração, tornam-se IC's das células Brassagem, Adegas e Filtração respectivamente. Em outras palavras, os IC's das células são IV's do farol da UG Processo Cerveja que contribuem para o resultado final do IC Indisponibilidade de Processo, conforme está representando graficamente a figura número 28 acima.

5.1.3.1.2.4 Criação e Execução de Padrões

Esse processo de gestão tem como objetivo padronizar as etapas dos processos de cada unidade gerencial, buscando diminuir a variabilidade e reduzir a dispersão dos resultados esperados. Essa diminuição da variabilidade e redução da dispersão, só é possível se cada procedimento de cada etapa for realizado de maneira uniforme, e para que isso ocorra à

empresa procura padronizá-las, treiná-las com seus funcionários, checar periodicamente a sua execução e realizar as revisões necessárias ao longo do tempo. Para que isso ocorra, ela se utiliza do método SDCA, que de acordo com a figura 29 abaixo, a etapa de padronização entra na fase STANDARDIZE do ciclo SDCA, e como dito acima, tem a função de diminuir a variabilidade e reduzir a dispersão dos resultados.

Figura 29: Ciclo PDCA e SDCA



Fonte: Pesquisa Documental

De acordo com a figura 29, a padronização estabiliza os processos em busca da manutenção dos resultados, fazendo com que as metas da CIA sejam alcançadas, assim como, seus objetivos de médio e longo prazo traçados em sua estratégia.

Com a implantação da padronização de seus processos e suas tarefas, a CIA espera alcançar os seguintes objetivos:

- Aumento do desempenho dos processos, e consequente aumento da produtividade e competitividade empresarial;
- Redução da dispersão, tornando os processos previsíveis, pois o padrão possibilita conhecer a capacidade do processo e estabilizar o seu desempenho;
- Construir a base de conhecimento para a melhoria contínua;
- Possibilitar uma comunicação mais eficiente e eficaz;
- Estabelecer claramente os limites de delegação do trabalho, pois o padrão permite clareza entre responsabilidades envolvidas;

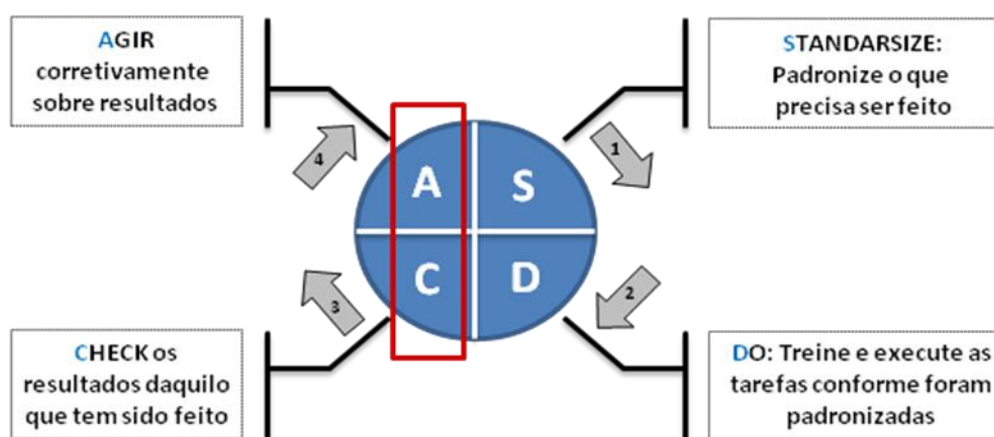
- f) Assegurar o domínio tecnológico da organização; e,
- g) Garantir o acesso ao conhecimento da organização.

5.1.3.1.2.5 Revisão da Rotina

O processo de gestão Revisão da Rotina representa as etapas C e A do ciclo SDCA, de forma a checar os resultados daquilo que tem sido executado e agir corretivamente sobre esses resultados caso eles não saiam como o esperado.

A Revisão da Rotina consiste em ferramentas que contribuem para a realização do *check* dos resultados na rotina das atividades de trabalho aquelas com frequência maior que mensal, como por exemplo: diária, semanal e quinzenal. Também consiste para a tomada de ações corretivas quando necessário, de forma que garanta a previsibilidade dos resultados, ou seja, a Revisão da Rotina consiste em um formal e disciplinado *check* dos resultados da rotina de trabalho e em ações corretivas em caso de anomalias, a fim de manter os processos sobre controle.

Figura 30: Ciclo SDCA para se Manter os Resultados



Fonte: Pesquisa Documental

De acordo com esse processo de gestão, a rotina trabalho de cada função dentro da CIA está descrita em dois documentos:

1. Agenda da Rotina; e,
2. Diário de Bordo.

O processo de gestão Agenda da Rotina representa um conjunto de reuniões básicas exigidas para as operações fabris e que devem ser executadas de forma disciplinada para a

garantia dos resultados com sustentabilidade. Essas reuniões são momentos onde as equipes de trabalhos e seus líderes reveem em conjunto os resultados e as ações tomadas em relação ao que foi planejado.

Dentro do processo de gestão Revisão da Rotina, a ferramenta Agenda da Rotina estará com o objetivo de organizar as reuniões realizadas nas unidades fabris e regionais, com frequências maiores que mensais, no caso: as diárias, semanais e quinzenais. Auxiliando assim, na condução das reuniões em relação as suas pautas, frequências, duração e participantes requeridos, assegurando que o sistema de gestão da CIA seja acompanhado de forma sistemática e focado nos principais resultados e indicadores. Esse processo também determina que para cada reunião realizada nas unidades fabris e regionais deve-se ter uma TOR (Termo de Referência) contendo: a pauta da reunião, os participantes obrigatórios, as informações de entrada necessária para o início da reunião e as regras de comportamento.

Quadro 06: TOR - Termo de Referência Utilizado nas Reuniões

TERMO DE REFERÊNCIA		
<i>Filial xxx</i>		
1 REUNIÃO	Reunião de Traco de Turno	
2 OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar resultados de Segurança da fábrica Trinco tática de reequilíbrio de Segurança Identificar problemas e definir soluções Preparar informações para reuniões seguintes Ter comunicação de entrada para a área 	
3 DONO	4 PARTICIPANTES	5 LOCAL
Gerente de Fábrica	<ul style="list-style-type: none"> Engenheiro de Segurança Gerente de UG Técnico de Segurança 1 Supervisor por Célula 1 Operador por Célula/Linha Cipeirar da Turno Facilitador de Segurança na 	Sala de Reunião/Sala Administrativa (sugere-se local que facilite a integração)
6 TEMPO	7 FREQUÊNCIA	
15 min	Diária	
8 REGRAS		
Respeitar tempo: Iniciar na hora, finalizar na hora, apenas uma discussão por vez. Preterir atenção; não interromper. Durar 15 minutos, não mais. Exercer as ações sob sua responsabilidade; Sem hierarquia; todos são iguais; Preparar-se para a reunião: 40% em preparação, 20% em reunião, 40% em execução da follow-up; Atualizar plano de ação durante a reunião; Fazer na divergência; planejar a contra atual; Dado deve definir um "backup" preparado para conduzir a reunião caso não esteja presente.		
9 IMPUT	10 OUTPUT	11 IC'S e IV'S
<ul style="list-style-type: none"> Alertar de segurança corporativa Relatório de candidato inquirir Acidentar e incidentar ocorridos na dia anterior Inquirir de atraso mensal Matificação 24h da dia anterior Último plano de ação 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de ação atualizado Informação para reuniões na área Alertar de segurança analisada 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de candidato inquirir aberto Nº de candidato inquirir tratado Nº de acidentar Nº de Incidentar
12 AGENDA	13 QUEM	
1. Comentário relator de acidentar/incidentar da dia anterior (nº de ocorrência; detalhar algumas delas)	Todos	
2. Apresentar relatório de candidato inquirir (aberto x tratado x programado para a dia)	Gerente de Área	
3. Apresentar relato de execução de monitoramento de segurança	Responsável pela Segurança	
4. Divulgar e/ou discutir um tópico de segurança (alerta, reequilíbrio, especificação, lição de um ponto, etc)	Responsável pela Segurança	
5. Escolher um dar tomar apresentado na dia e dar a menção de segurança	Gerente de Fábrica	

Fonte: Pesquisa Documental

Já o processo de gestão Diário de Bordo tem o objetivo de organizar e padronizar a rotina e responsabilidade das diferentes funções (gerentes de fábrica, Gente e Gestão,

Gerentes de UG, Staffs, supervisores, analistas e algumas funções técnicas) auxiliando no planejamento e execução de suas atividades básicas diárias.

Em suma, o Diário de Bordo define um conjunto de atividades relacionadas com os pilares do sistema de gestão VPO, apresentando a frequência mínima de execução de cada atividade relacionada a cada função, assim como, a descrição de “como” realizá-las. Cada diário de bordo contém: atividades diárias, atividades semanais, atividades quinzenais, atividades mensais, atividades bimestrais e atividades semestrais, e essas atividades direcionam e organizam a rotina de cada função de liderança dentro da CIA em busca dos resultados que ela deseja alcançar.

Quadro 07: Exemplo de Diário de Bordo

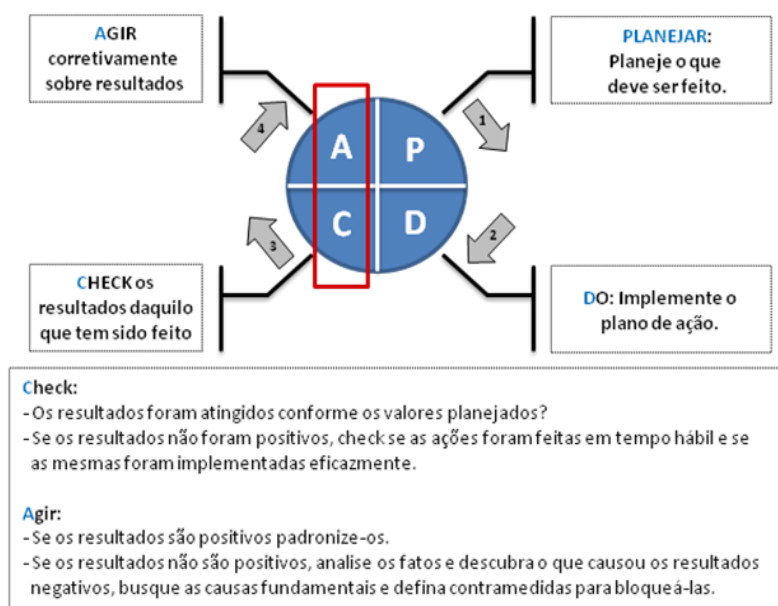
Diário de Bordo - Supervisor de Produção							
Atividades da Rotina	Frequência	Pilar	Como	Tempo estimado (hrs)	Impacto Semanal (hrs)	Campo (C) / Escritório (E)	Referência/Objetivo da Atividade
Realizar Avaliação da Operação	Semestral	Gente	Preparando a avaliação de desempenho dos colaboradores; Participando da Reunião de Gente e validando as AVD's com demais supervisores e gerentes da área; Realizar AVD com seus colaboradores (10 min por operador).	16	0,62	E	Avaliação da operação-Pilar Gente
Revisar/Elaborar cronograma de check de padrão (Diagnóstico do Trabalho Operacional-DTO)	Semestral	Gestão	Levantamento das lacunas de conhecimento e anomalias em cumprimentos de padrões; Fazendo o planejamento dos respectivos treinamentos / check de padrões (prazo e escolha do padrão a ser checado / treinado).	4	0,15	E	Padronização - Pilar Gestão
Realizar Inspeção de Rota de Segurança	Semanal	Segurança	Realizando Inspeção de Rota conforme padrão corporativo.	1	1	C	Padrão: Inspeção de Rotas em Unidades Fabris.
Check da Manutenção Autônoma	Semanal	Manutenção	Verificar se estão sendo cumpridos os check list de lubrificação / limpeza / reaperto, e se está sendo utilizada a etiquetagem como forma de relatar anomalias. Auditar um checklist de operação. Verificando se também o processo de capacitação dos operadores no conhecimento dos equipamentos da área conforme produto VPO Manutenção Autônoma (Módulos Vermelho e Amarelo).	2	2	C	Ter equipamento mantido pela operação; Ter anomalias identificadas pela operação; Gerar necessidades de treinamento para a operação.
Checar cumprimento da frequência de Assepcia/CIP	Diária	Qualidade	Gerar em conjunto com o Assepcista da área o relatório de frequência de Assepcia/CIP (Enchedora/ Pasteurizador); Ter estratificado os colaboradores que não estão	0,5	2,5	E / C	Master Plan
Verificar conformidade dos catálogos dos procedimentos ambientais	Semanal	Meio Ambiente	Avaliando a conformidade ambiental de sua área, conforme previsto no respectivo Catálogo de Procedimentos Ambientais (PTP Ambiental), abindo lote correspondente no MES, e garantindo tratamento para adequação dos itens não atendidos.	1	1	C	PTP Ambiental

Fonte: Pesquisa Documental

5.1.3.1.2.6 Revisão do Desempenho

O processo de gestão Revisão do Desempenho compreende todas as ferramentas que contribuem para o check dos resultados com frequência menor ou igual a mensal (mensal, bimestral, trimestral, semestral e anual) e também para a tomada de ações corretivas de forma a garantir a melhoria dos resultados na rotina de trabalho. Ela representa o C e A da metodologia do ciclo PDCA utilizado pela CIA.

Figura 31: Ciclo SDCA para se Melhorar os Resultados



Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação do Modelo Original

A Revisão do Desempenho permite o acompanhamento nas frequências estabelecidas dos indicadores (IC's e IV's) que precisam ser elevados de patamar, permitindo que as decisões sejam tomadas baseadas em fatos e dados, e antes que seja tarde para a reversão de um resultado negativo. A Revisão do desempenho se utiliza ainda das seguintes ferramentas de gestão: Plano de ação, Mandamentos (Boas práticas Operacionais), Gestão a Vista e Agenda da Rotina (contemplando as reuniões com frequências menores ou iguais a mensais).

Dentro desse processo de gestão, pelo menos três reuniões são essenciais para a melhoria dos resultados da fábrica, são elas: reuniões de farol, reunião de blindagem e reunião de resultados. Abaixo segue uma breve descrição sobre as mesmas.

a) Reunião de Farol

A reunião de farol acontece com uma frequência mensal e tem como objetivo mostrar os resultados dos IC's e IV's de cada UGB (Unidade Gerencial Básica) e UG (Unidade Gerencial) da fábrica obtido no mês. Essa divulgação dos resultados é feita com todos os funcionários envolvidos com aquela UGB e UG, e durante a reunião são levantadas ações corretivas para os resultados não alcançados durante aquele mês, de forma a manter uma rotina disciplinada de acompanhamento dos principais índices que tem impacto significativo nos resultados da CIA.

Quadro 08: Modelo Gráfico da Reunião de Farol

Farol da UGB - Linha de Produção 1									
Dimensão	IC' e IV's	Meta Ano	Unidade de Medida	Acumulado		Janeiro		Fevereiro	
				Real	Meta	Real	Meta	Real	Meta
A	Eficiência de Linha	82,00	%	81	82,00	82	80,00	80	81,00
A	Eficiência da Célula 1	91,00	%	91	91,00	91	90,00	91	91,00
A	Eficiência da Célula 2	91,00	%	91,5	91,00	92	90,00	91	91,00
A	Eficiência da Célula 3	91,00	%	89,00	91,00	89	90,00	89	91,00
C	Perda de Garrafa	1,00	%	0,935	1,00	0,92	0,90	0,95	0,90
C	Consumo de Caixa Cartão	1,00	%	0,895	1,00	0,89	0,90	0,9	0,90
C	Consumo de Filme	40,00	Kg	39,5	40,00	40	41,00	39	40,00
C	Consumo de Sabão Lubrificante	20,00	Litros	20,00	20,00	18	19,00	22	19,00
Q	SAC Linha	12	Nº de Chamados	11,5	10	11	10	12	10
Q	Conformidade com os Catálogos Ambientais	95,00	%	94	95,00	94	95,00	94	95,00
M	Banco de Horas	100	Horas	113,5	100,00	112	90,00	115	90,00
S	Acidentes Com e Sem Afastamento	0	Nº de Acidentes	0	0	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa Documental – Adaptação do Modelo Original

b) Reunião de Blindagem

A reunião de Blindagem ocorre com uma frequência mensal, quinzenal e semanal, e tem como objetivo tratar problemas que impactam nas condições de trabalho dos funcionários, com foco em melhorar a motivação deles em busca do comprometimento com a realização do trabalho dentro da empresa e consequentemente ter uma equipe engajada com o alcance dos resultados. Essa reunião é feita em três níveis, sendo o primeiro em nível de UGB (Unidade Gerencial Básica) com uma frequência mensal e com a participação dos funcionários e o supervisor da UGB, o segundo em nível de UG (Unidade Gerencial) com uma frequência quinzenal e com a participação dos supervisores, staff, analistas e gerente da UG, e por último, ela acontece no nível de fábrica, com uma frequência semanal e com a participação de todos os gerentes de UG's juntamente com o gerente de fábrica. Com essa estrutura, as principais ações que são levantadas nas UGB's são levadas para as UG's e posteriormente levadas ao nível de gerência de fábrica, dando visibilidade aos principais gestores da empresa sobre os principais problemas que estão impactando nas condições de trabalho dos funcionários e consequentemente estão prejudicando o rendimento deles. E

assim, são tomadas ações corretivas para que se possa manter uma equipe de trabalho, em todos os níveis da empresa, engajada e comprometida com o alcance dos resultados da CIA.

c) Reunião de Resultados

A Reunião de Resultados acontece com uma frequência mensal e é realizada com a participação de todos os funcionários da empresa. Nessa reunião são mostrados os resultados obtidos no mês referentes a todas as áreas da fábrica, procurando dar visibilidade aos funcionários sobre como andam os resultados, e como cada funcionário no seu posto de trabalho pode ajudar a melhorá-los.

Através do processo de gestão Revisão do Desempenho a empresa procura garantir de forma disciplinada o acompanhamento dos resultados na rotina de trabalho e quais são as principais causas dos desvios daquilo que é esperado, para que possa ser tratado antes que seja difícil controlá-los.

5.2 Compreensão de como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores.

Para entender como as políticas de gestão do trabalho, utilizadas pela empresa estudada nesse projeto de pesquisa, afetam a motivação dos trabalhadores e quais seus impactos nos resultados operacionais, além da pesquisa documental foi realizada uma entrevista de campo com 12 de seus funcionários, seguindo o modelo descrito na metodologia desse trabalho de pesquisa. Abaixo segue quadro demonstrando o perfil sócio-demográfico dos entrevistados.

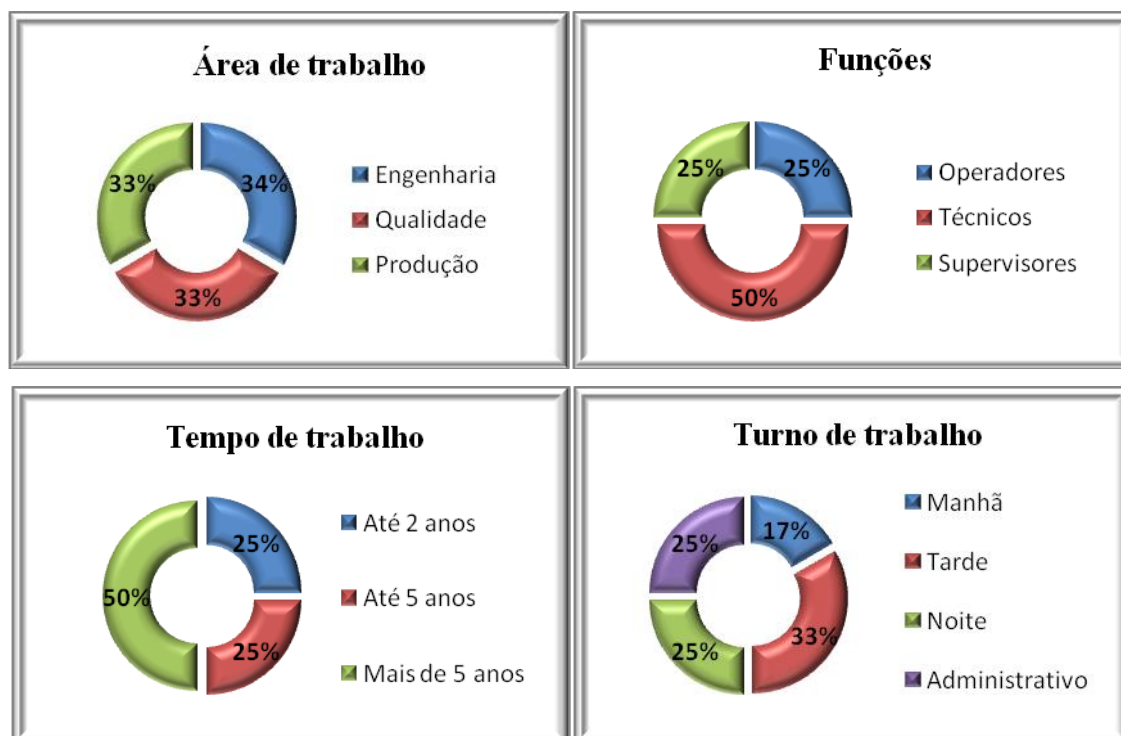
Quadro 09: Perfil Sócio-Demográfico dos Entrevistados

Perfil Sócio-Demográfico dos Entrevistados								
Sector de Trabalho	Código do Entrevistado	Idade	Sexo	Estado Civil	Função	Formação Profissional	Turno de Trabalho	Quat. (anos)
Engenharia	E-E-T 1	32 anos	Masculino	Casado	Técnico Eletro-Eletrônico	Técnico em Eletrotécnica	Noite	13 anos
	E-E-T 2	31 anos	Masculino	Casado	Técnico Instrumentista	Técnico em Eletrônica Industrial	Manhã	5 anos
	E-E-T 3	36 anos	Masculino	Solteiro	Técnico Mecânico	Técnico em Mecânico	Noite	6 anos e cinco meses
	E-E-S 1	33 anos	Masculino	Casado	Supervisor de Manutenção	Engenheiro de Produção Mecânica	Administrativo	6 anos e 1 mês
Qualidade	E-Q-T 1	29 anos	Masculino	Casado	Técnico de Laboratório	Técnico de Laboratório	Noite	6 anos
	E-Q-T 2	31 anos	Masculino	Casado	Técnico de Laboratório	Técnico de Recursos Naturais	Tarde	1 ano e 2 meses
	E-Q-T 3	25 anos	Feminino	Casada	Técnico de Laboratório	Técnico em Controle de Processos Químicos	Administrativo	3 anos e 7 meses
	E-Q-S 1	25 anos	Masculino	Casado	Supervisor de Laboratório	Química Industrial	Administrativo	2,5 anos
Produção	E-P-O 1	23 anos	Masculino	Solteiro	Operador de Máquinas	Superior Incompleto - Economia	Noite	2 anos
	E-P-O 2	41 anos	Masculino	Casado	Operador de Máquinas	Técnico em Mecânica	Tarde	9 anos
	E-P-O 3	41 anos	Masculino	Casado	Operador de Máquinas	2º Grau	Tarde	15 anos
	E-P-S 1	30 anos	Masculino	Solteiro	Supervisor de Produção	Engenheiro de Produção Mecânica	Manhã	5 meses

Fonte: Elaboração própria (2012)

Pelo quadro 09 acima, que demonstra o perfil sócio-demográfico dos entrevistados, percebe-se que a estratégia traçada inicialmente na metodologia desse trabalho de pesquisa foi alcançada, pois quanto à área de trabalho dos entrevistados, dos doze, quatro pertencem a área de Engenharia, quatro a área de Qualidade e os outros quatro a área de Produção. Quanto à função que exercem dentro da empresa, três são operadores, seis são técnicos e três são supervisores. Quanto ao tempo em que estão empregados na empresa, três deles têm até dois anos, três tem de dois a cinco anos, e seis deles tem mais de cinco anos. Quanto ao turno de trabalho, dois dos entrevistados trabalham no turno da manhã (horário de 06:00 às 14:20 hs), quatro no turno da noite, (horário de 22:40 às 06:00 hs), três no turno da tarde (horário de 14:20 às 22:40 hs), e três no turno administrativo (horário de 08:00 às 17:00 hs). Desta forma, obteve-se um público bem heterogêneo entre os entrevistados, buscando, assim, compreender se, trabalhadores empregados em posições, funções, tempo e turnos diferentes, apresentam diferentes percepções do seu contexto de trabalho quanto ao objetivo dessa pesquisa.

Gráfico 01: Perfil dos Empregados

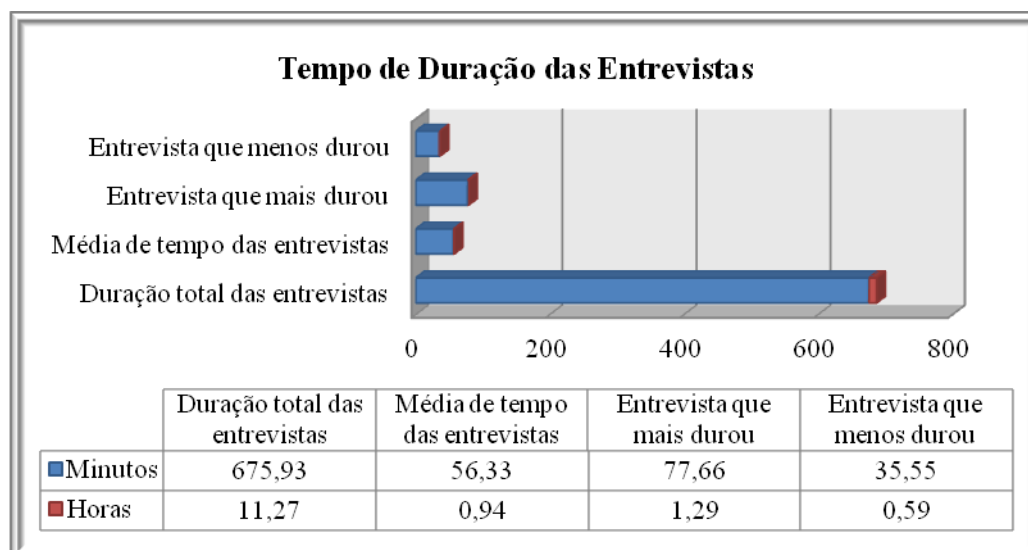


Fonte: Elaboração própria (2012)

Quanto à realização das entrevistas, elas ocorreram parte no local de trabalho, ou seja, dentro da própria empresa, e outra parte na residência dos entrevistados, devido à indisponibilidade de tempo no local de trabalho dos entrevistados para responder as questões referentes à entrevista (anexoII). Assim, sete entrevistas foram realizadas no local e trabalho e cinco foram realizadas na residência dos entrevistados.

É importante também comentar que todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados, e que a duração total delas foi de 675,93 minutos, o que corresponde a 11,27 hs, tendo uma média de 53,33 minutos, ou 0,94 hs por entrevista. A entrevista que mais durou foi realizada com um técnico de laboratório, 77,66 minutos, ou 1,29 hs, e a que menos durou, foi realizada com um supervisor de laboratório, 35,55 minutos, ou 0,59 hs.

Gráfico 02: Tempo de Duração das Entrevistas



Fonte: Elaboração própria (2012)

Outro ponto a ser destacado quanto às entrevistas realizadas, é a classificação/codificação feita nesse projeto de pesquisa para identificar os entrevistados quando da transcrição de suas falas. Usou-se uma codificação com quatro algarismos, sendo o primeiro representando o entrevistado (E - entrevistado), o segundo representando a área em que trabalha o entrevistado (E – Engenharia, Q – Qualidade e P – Produção), o terceiro representando a função que ele exerce dentro da empresa (T – Técnico, O – Operador e S – Supervisor), e por último, um algarismo numérico para representar a ordem dos entrevistados por área de trabalho (1 – Entrevistado 1, 2 – Entrevistado 2 e 3 – Entrevistado 3).

Seguindo essa classificação/codificação para os entrevistados acima, e de acordo com as questões levantadas na entrevista de campo (anexo II), no intuito de “*Compreender como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores e impactam os resultados operacionais de uma grande corporação do setor industrial.*” - que é o objetivo geral desse projeto de pesquisa – nas sessões seguintes desse trabalho, serão apresentados os resultados obtidos durante as entrevistas de campo com os devidos comentários feitos pelos entrevistados, seguindo a seguinte ordem de temas:

1. Compreensão dos trabalhadores sobre os princípios, políticas e processos como forma de apreender seu engajamento ou insatisfação: vantagens, dificuldades, queixas na realização do seu trabalho; expectativas em relação à empresa;
2. Práticas utilizadas pela empresa que favorecem a motivação/desmotivação dos funcionários.

3. Impactos de uma possível desmotivação dos funcionários nos custos de produção e alcance das metas da empresa.

5.2.1 Compreensão dos trabalhadores sobre os princípios, políticas e processos como forma de apreender seu engajamento ou insatisfação.

Esse primeiro tema apresentado na entrevista de campo tem como objetivo entender a capacidade dos princípios, políticas e processos (sistema de gestão) de captar e manter uma equipe de trabalho motivada e engajada com a empresa, no intuito do alcance dos resultados esperados por ela, ou se seu sistema tem apresentado falhas e tem levado à desmotivação dos funcionários e a consequente perda dos resultados. A idéia aqui é apresentar os elementos cruciais dessa relação. Sendo assim, iniciaremos as análises dos discursos dos entrevistados nessa primeira sessão da entrevista de acordo com cada questão levantada.

5.2.1.1 Conhecimento sobre os princípios, políticas e processos utilizados pela empresa para a organização do seu trabalho.

A idéia com essa primeira questão é observar o conhecimento dos funcionários sobre o os princípios, políticas e processos (sistema de gestão) utilizados pela empresa CBSA, de forma a perceber como eles funcionam na prática de seu dia-a-dia de trabalho, orientando a rotina. Pelos discursos apresentados, percebeu-se que os entrevistados têm um bom conhecimento sobre esses princípios, políticas e processos. Com relação ao sistema de gestão VPO, um técnico de manutenção elétrica e um operador fizeram os seguintes comentários:

“Hoje ela trabalha através do VPO que tem lá os pilares de segurança, gente, gestão, qualidade, manutenção e logística, onde a base de tudo é a operação. ... Porque é através da operação que vai alcançar os resultados. Com o desempenho, o trabalho de todo mundo, que vai gerar os resultados que a companhia precisa.” (E-E-T-1)

“O VPO seria uma sistemática de fazer com que o operador mantenha sempre na sua rotina os padrões operacionais. O VPO vem a ditar normas para que os operadores sigam e atinjam objetivos estabelecidos em padrões de produção.” (E-P-O-2)

É importante notar que o entrevistado E-E-T-1 deixa claro quando afirma que “a operação é a base de tudo”, o entendimento que dentro do sistema de gestão utilizado pela

empresa, o pilar gente é a base de todo o processo de gestão, conforme relato da pesquisa documental . Abaixo trecho extraído da pesquisa documental que atesta esse fato.

O Pilar Gente é à base de todo o processo de gestão, pois a empresa acredita que a realização do sonho de “*ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor*” tem relação direta com a excelência do seu maior patrimônio: seus funcionários, que segundo ela, são sua maior riqueza. Sem eles, o sonho da empresa seria irrealizável, pois são os empregados que fazem as coisas acontecerem no chão de fábrica e são eles que proporcionam o atingimento dos resultados. (pesquisa documental – p.58)

Percebeu-se também, durante as entrevistas o entendimento que esse modelo de gestão é um modelo já adaptado de outros sistemas, como o sistema Toyota de produção. Abaixo segue o comentário de um supervisor de manutenção falando sobre esse assunto.

“ Na minha opinião,... ela viu o modelo que estava sendo instalado no mundo, o Toyota e algumas práticas internacionais... Ela pegou o que era as boas práticas das fábricas de todos os países e está trazendo para o modelo dela, modelando essas práticas e formando o escopo dela. Só que, o problema todo é que ela está pegando ferramentas de países com cultura diferentes. Aí quando chega para o Brasil, não sei se foi feita uma análise antes para poder instalar isso. Eu creio que não, porque hoje chega uma ferramenta nova, eles não querem saber se a supervisão está nivelada com conhecimento para aquelas ferramentas. Se o tempo disponível, por exemplo, para assumir mais uma carga de trabalho, assumir mais uma tarefa, tem realmente espaço para aquilo ali. Por exemplo, chega aqui um checklist novo de qualidade, de segurança joga nas costas do supervisor, e a gente tem que fazer, mas o tempo da gente tem mais espaço para isso? Então o que foi que houve? Eu não sei se está sendo feito uma reavaliação, que tem que ser feito se não a gente não vai aguentar por muito tempo! Tá virando uma bolha de tanto, de tanta carga de trabalho. Tá inchando o sistema, o sistema já está inchado. Então assim, não tem mais para onde criar as coisas. Acho que agora a gente tem que enxugar e voltar ao que realmente agrega valor ao produto. ...Tem que agora começar a enxugar, agora tem que partir da alta cúpula. Não é aqui... Já que a empresa trabalha tanto com PDCA porque que não gira o PDCA? Opa! Isso aqui não está dando certo, vamos refazer a coisa.” (E-E-S-1)

Nesse discurso, é importante destacar que o entrevistado expõe que a cópia do modelo Toyota e de outros sistemas de gestão deveriam considerar os aspectos culturais presentes no Brasil. O que coincide com o exposto por Gounet na fundamentação teórica desse trabalho, quando afirma que ao adaptar-se ao sistema Toyota de produção, deveria-se levar em conta e tirar proveito das particularidades sociais, econômicas e políticas das regiões onde se produz. Outro ponto importante relatado por esse supervisor é o fato de ele argumentar que tal decisão de adequar o sistema de gestão a realidade brasileira e focar naquilo que realmente agrega valor ao produto, deve ser uma decisão tomada pela alta cúpula utilizando-se do ciclo PDCA para fazer as informações chegarem à direção da empresa, e assim, tomar as medidas corretivas para o alinhamento com a realidade praticada no Brasil.

Um ponto importante sobre o conhecimento dos princípios, políticas e processos utilizados pela empresa, é que esse conhecimento é um pouco deficiente quando se trata dos funcionários que trabalham no turno da noite, como se vê nos discursos do técnico de laboratório e do operador abaixo, ambos do turno da noite.

“O VPO chegou a pouco tempo na fábrica e para a gente do turno da noite não foi bem passado... houve muita mudança de palavras... e a gente foi tentando pegar aos poucos conforme foram passando, porque para a gente mesmo faltou comunicação. ...A gente a noite fica jogado... Quantas vezes o supervisor de nosso laboratório vem a noite? Raramente. E eu cobro isso aí. Eu já cobrei muito que pelo menos uma vez por mês, ou o gerente ou a supervisão vir conversar com a gente...” (E-Q-T-1)

“Conhecer sim, mas aprofundado não, por que até então, na minha opinião, a forma como é passada é falha, não estimula a conhecer mais. ...Tudo o que eu sei hoje eu aprendi na “marra”, ou seja, aprendi porque tive que ir lá aprender.” (E-P-O-1)

Por esses discursos apresentados, fica claro certa deficiência em comunicar o sistema de gestão para os funcionários que trabalham no turno da noite, o que passa a ser um problema, visto que, a empresa acredita que a correta utilização do seu sistema de gestão a levará aos resultados esperados, pois como apresentado na pesquisa documental, a empresa mesma afirma que seu sistema de gestão VPO *“irá garantir o papel de cada uma de suas fábricas no alcance do sonho de ser a “a melhor companhia de bebidas do mundo em um mundo melhor” e também a atender as necessidades dos consumidores dos países onde a empresa está presente.”* Essa deficiência parece não ocorrer nos turnos administrativo, manhã e tarde, pois durante as entrevistas apenas os funcionários do turno da noite relataram essa dificuldade referente à comunicação e compreensão do modelo de gestão.

Um dos pontos importantes da cultura da empresa que está relatado em seu sexto princípio - *“Somos uma Companhia de donos. Donos assumem resultados pessoalmente.”* - também foi comentado pelos entrevistados, quando questionados sobre esse assunto, como um dos pontos da cultura praticada pela CBSA, conforme se vê nos comentários a seguir.

Mas aí é que tá! Você para ser dono, você a partir do momento que você se diz dono, você vai querer ter recursos e ferramentas para administrar essa sua condição de dono, certo! Você é dono na parte operacional e gestão, então assim, eu opero minha máquina e faço a gestão de minha máquina. Sou dono de minha máquina, mas a partir do momento que você não consegue, vamos supor, recursos para manter essa sua máquina funcionando, você começa... cria-se uma desmotivação. Então eu te pergunto, até que nível eu sou dono? Eu quero fazer minha máquina funcionar na sua plenitude, ela foi feita para funcionar 100% e eu estou fazendo minha missão... Estão criando um certo desgaste no operador de tá pedindo recursos para que sua máquina volte a funcionar na sua plenitude e ele não consegue. Então eu acho que com o tempo o cara começa a se questionar. Eu vou parar de dar o máximo de mim em querer fazer essa máquina funcionar! Eu peço recursos para que ela volte a

funcionar e esse recurso muitas vezes não chega, ou demora a chegar. Eu vou continuar a ser cobrado para que essa máquina dê 100%... (E-P-O-2)

Se funcionasse, se tanto a operação como a supervisão levasse a sério, o negócio andava. Mas o supervisor cobra da gente, o gerente cobra do supervisor, o gerente fabril cobra, e as condições são poucas. Cobrança muito e as condições poucas, certo! Como assim: eu sou operador de máquinas, operador do filtro, aí me cobram para eu fazer seis mil hectos de cerveja no meu tuno. Para eu fazer seis mil hectos de cerveja, eu tenho que me dedicar as sete horas que eu passo dentro da empresa para fazer os seis mil hectos de cerveja. Eu não posso fazer seis mil hectos de cerveja, fazer uma hora e vinte de manutenção autônoma, uma hora de limpeza, uma hora de lançamento. Não tenho condições! E é isso que eles me cobram. Então ou você faz a manutenção autônoma ou você produz, ou você lança ou você faz manutenção autônoma. Do mesmo jeito é a da supervisão, que eu vejo. Cobra para tá em cima da gente é cobrado para estar em reunião, é cobrado para dá treinamento a gente, é cobrado para fazer o check com a gente. Nem ele cumpre com a rotina dele. Nem a gente cumpre com a nossa rotina, nem ele cumpre, e talvez, eu não conheço a rotina do gerente, mas nem o gerente cumpre com a rotina dele. (E-P-O-3)

De certa forma algumas pessoas são donos, brigam, buscam, no meu ponto, até certa forma na minha função eu tento brigar, tento defender, mas quando chega numa parte que a gente ver que não funciona. Porque, exemplo, tem uma retenção aqui, o padrão diz: de tal ponto a tal ponto. Quando a gente liga para a liderança eles dizem: não, retenham só isso! ...A questão não é o VPO. O padrão é claro! Tem que cumprir o padrão! Na hora que chega no ponto não cumpre o padrão. Aí isso aí vai chegando ao ponto de desmotivar, porque você quer trabalhar certo, em certos períodos do ano querem que trabalhem certo, em certos períodos quando está bombando tudo, querem que trabalhem errado. (E-Q-T-1)

Esses comentários deixam claro certa insatisfação com a realização desse princípio de “dono do negócio” apresentado na cultura da empresa. É perceptível pelos discursos, que não existem os recursos necessários, nem o tempo disponível para que uma cultura de “dono” seja de fato realizada por parte dos empregados, e que a atuação pessoal para ser “dono do negócio” obedece a certos limites que a empresa mesmo oferece. Além do fato de que em certos momentos, decisões de níveis superiores dentro da empresa sobrepõem à postura de “dono” dos empregados, conforme relatado pelo entrevistado E-Q-T-1.

5.2.1.2 Percepção se o sonho de “ser a melhor empresa de bebidas do mundo num mundo melhor” é factível.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o sonho da empresa de “*ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor*”, se esse sonho era factível de acontecer, percebeu-se certo descredito, visto como a empresa tem conduzido suas operações atualmente. Sonho que na verdade, na prática do dia-a-dia de trabalho, parece ser melhor para a empresa do que para os funcionários e a sociedade, e sua rentabilidade tem sido conseguida

à custa de uma cultura agressiva de redução de custos, que força seus funcionários a trabalharem no limite para entregarem o resultado. É o que fica claro nos discursos abaixo:

Da empresa crescer sim, mas de ser a melhor não! Porque financeiramente a empresa está crescendo, todo ano agente ver tudo, mas em compensação as fábricas estão sendo sucateadas. A gente ver pelo exemplo daqui, está sucateada e a gente não ver a qualidade do produto. Então, com isso, termina perdendo o consumidor. Perdendo o consumidor, mas em termo de companhia a empresa está crescendo, cada vez mais. (E-Q-T-1)

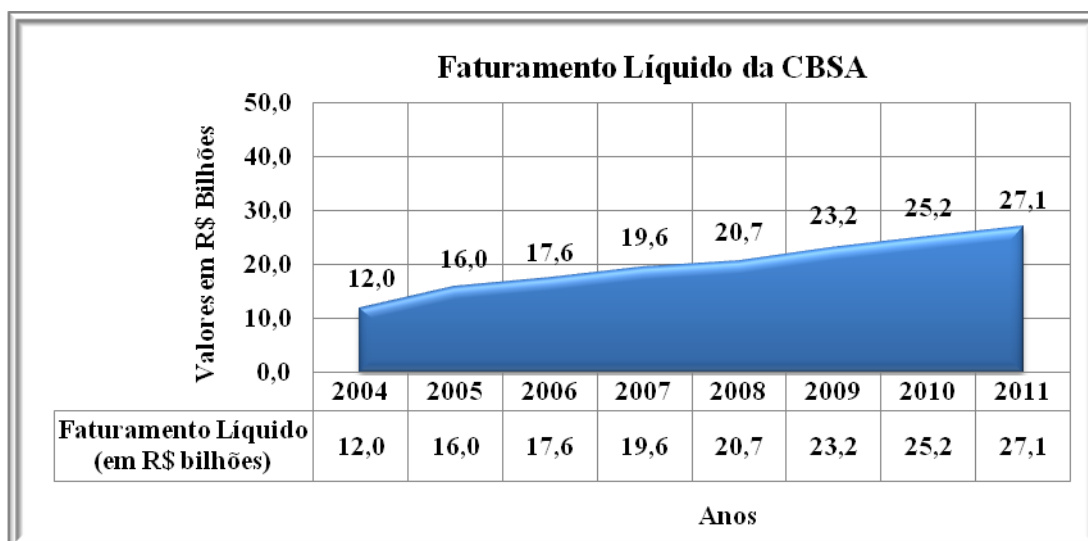
Eu tenho dúvida de em um mundo melhor, essa é minha dúvida.... “O peixinho virou um tubarão” e “está engolindo” as outras empresas que são pequenas. Você pode ver que ela está comprando as outras empresas. Comprou a empresa americana... , e no momento que comprou, eu acho que foi errado e por isso a gente está sofrendo isso agora, mas assim, ela vai dominar, ela pode dominar,... Ela pode não dominar 100% até por questão de legislação comercial, leis comerciais, mas que o problema de ela deter todo o mercado é ela manipular as pessoas. Além de ela manipular as pessoas, fora a sociedade, ela pode manipular os próprios funcionários. ...A gente fica sujeito as condições que ela oferece. É gente trabalhando doente, várias pessoas que colocaram atestado, várias pessoas que se afastaram por problemas de saúde, que ela proporcionou, não foi outra coisa! Foi ela! E muita gente boa se envolveu nesse negócio sem estar percebendo. (E-E-S-1)

Não, não é! Porque os esforços em direção a esse sonho não são colocados na prática. E os recursos são muito limitados hoje na empresa, em tudo que tange a questão de... a questão de qualidade, a questão de implantação de melhorias técnicas nos equipamentos. Então se exige muito dos operadores e esses muitas vezes não tem recursos de trabalho em equipamentos que não tem uma boa manutenção, que muitas vezes está obsoleto, e tudo parte de uma gestão de manutenção Acho que os recursos estão faltando, não estão chegando ao nível operacional. (E-P-S-1)

Pelos discursos acima apresentados, parece que para a empresa, a questão financeira está à frente da idéia de “um mundo melhor”. Fica nítido pelos três discursos, que ela apresenta uma cultura agressiva de redução de custos, pelo qual faltam muitos recursos para se fazer a manutenção de suas máquinas, a qualidade do produto e manter a qualidade de vida das pessoas que trabalham para ela.

O entrevistado E-Q-T-1, chega a dizer que financeiramente a empresa está crescendo, e esta informação é verdade, pois segundo notícia publicada na revista ISTO É DINHEIRO no mês de agosto deste ano, desde do ano de 2004 ao ano de 2011, ela vem mantendo um lucro líquido crescente na ordem de bilhões de reais, como se vê no gráfico 03 abaixo.

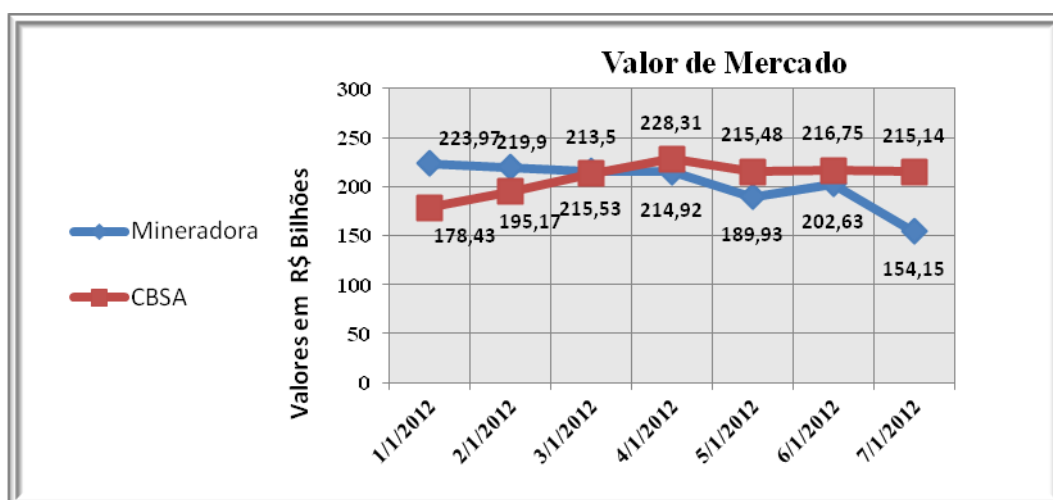
Gráfico 03: Faturamento Líquido da CBSA



Fonte: Revista ISTO É DINHEIRO.

Outra informação importante apresentada pela revista ISTO É DINHEIRO, na mesma reportagem, é os dados da empresa CBSA quanto ao seu valor de mercado, uma vez que ela ultrapassou nos últimos meses a empresa que estava na primeira posição no Brasil. A expressão “*O peixinho virou um tubarão e está engolindo...*” expresso no discurso do entrevistado E-E-S-1 parece se encaixar bem na informação que está contida no gráfico 04.

Gráfico 04: Valor de Mercado da CBSA



Fonte: Revista ISTO É DINHEIRO.

Como dito antes, parece pelos discursos acima e pelas informações presentes nos gráficos, que a questão financeira é a que mais pesa na hora de se pensar em um mundo melhor, e aí está uma contradição. Um mundo melhor não é conseguindo com funcionários

trabalhando no limite de suas forças, com máquinas sucateadas, e no limite dos recursos necessários para se produzir, e assim ficando doentes. Um mundo melhor, parte do pensamento de que o que é bom para a empresa deveria ser bom para seus funcionários e sociedade. Algo realmente factível para as pessoas. O depoimento dos funcionários, como o destacado a seguir, no entanto, contraria frontalmente esse sonho do mundo melhor tão enfaticamente disseminado pela empresa.

A nossa última reunião de blindagem, ela foi bastante democrática em fazer com que cada pessoa tentasse falar alguma coisa. Então todo mundo falou, e o principal que todo mundo falou foi a falta de gente e o impacto que isso causa na minha saúde, não é só na minha rotina não, é na minha saúde, na minha qualidade de vida! Então isso, tá batendo de frente com uma coisa que a empresa quer me dar. Que é o VPO e o sonho de ser uma empresa melhor num mundo melhor.(E-Q-T-2)

Para ser a melhor, é preciso uma lógica que pense nas pessoas e na sociedade, e pensar assim, envolve a vida principalmente de seus funcionários. Se conseguir ser a melhor num mundo melhor, passa por gestão agressiva dos custos, de maneira que seu corpo de funcionários trabalhem com máquinas sucateadas e no limite de seus esforços, isso parece não ser razoável para esse sonho, constituindo-se mais numa retórica vazia da empresa.

Uma empresa consegue seus objetivos por meio de pessoas, e elas precisam se sentir bem com aquilo que fazem, e trabalhar com as condições necessárias para se conseguir esses objetivos. Então, uma empresa que pense num mundo melhor, precisa pensar, principalmente, nas pessoas com quem trabalha e na sociedade que a rodeia, procurando promover seu bem estar.

5.2.1.3 Opinião quanto ao modelo de gestão utilizado pela empresa

Foi comum, entre todos os entrevistados, o relato de que o sistema de gestão utilizado pela empresa se apresenta como um dos melhores praticados no mundo, e que se ela conseguisse se operacionalizá-lo, na prática, orientando a rotina de trabalho do dia-a-dia, a empresa certamente conseguiria chegar aos resultados que ela espera. Esse foi o principal ponto forte apresentado por praticamente todos os entrevistados, conforme se vê nos comentários abaixo.

O modelo de gestão dela é o mais perfeito do mundo! Ela tem um modelo de gestão... As regras que ela dita, se todas fossem seguidas corretamente seria perfeito. (E-Q-T-3)

O ponto forte é que é um sistema integrado. Isso aí, assim, a gente ver que é muito interessante como é que funciona desde o recebimento de material. Tudo que a gente faz lá dentro o comercial está antenado a tudo. É até um sistema que não permite que você gaste sem... um gasto irracional. Ele não permite isso! É tudo controlado, tudo alinhado. Você ver que numa etapa do processo se você não dá resultado, sai prejudicando as outras. Então assim, eles fazem a coisa para que um prejudique o outro... é o tipo da coisa, os equipamentos tem que se fazer manutenção, você tem que gastar, mas se gastar você não bate sua meta de OBZ... Tem que fazer os dois lados. Você tem que gastar pouco e dá resultado. (E-E-S-1)

O ponto forte é a padronização, que você vai fazer todas as coisas do mesmo jeito. Padronizar todas as fábricas. (E-Q-S-1)

O que a companhia programa no papel é louvável... Se você abrir um projeto como o próprio VPO... eu acho o VPO uma política, uma iniciativa 100% aceitável, e ela pode ser implantada e chegar aos seus objetivos. (E-P-O-2)

Foi comum também entre os entrevistados, quando perguntados sobre os pontos fracos que esse modelo apresenta, eles relataram que o sistema de gestão praticado pela empresa CBSA está inchado de ferramentas, sem oferecer as condições básicas para executá-las, naquilo que se refere à gente e a recursos. Pelos discursos apresentados abaixo, fica claro essa idéia. Os entrevistados chegam a relatar que um operador além de fazer seu trabalho de operar, tem que estar preocupado com itens como segurança, qualidade, manutenção e meio ambiente, dentro do seu tempo disponível de trabalho na empresa, e aliado a isso, têm-se o fato de não terem as ferramentas necessárias para executarem suas funções. Esses fatos ficam claros pelos discursos abaixo.

Hoje no meu setor, ele roda com a mesma quantidade de gente de sete, oito anos atrás, para uma realidade totalmente diferente. A cobrança de gestão há sete anos atrás é totalmente diferente da cobrança de gestão para o VPO. O VPO exige uma gestão muito mais acirrada. Então teria que ter além de operadores para tocar a área, teria que ter operadores também, mais ligado a gestão. Fica quase impossível você operar, está preocupado com segurança, qualidade e estar ligado com todos os pilares do VPO. Você não consegue administrar no seu horário operação e todas as ferramentas de gestão. (E-P-O-2)

E o ponto fraco é a demanda que com o VPO não está justa não. A demanda é forte para a quantidade de pessoas que a gente tem. Está demandando mais do que pode. O sistema não prevê as saídas, o turnover que está alto. ...Ele não prevê que vai sair um, que vai entrar outro que não tem a capacidade de fazer do mesmo jeito que o outro fazia antes. Que vai ficar um bom tempo com o quadro reduzido, porque tem muita gente saindo também. Então é isso que gera demanda. (E-Q-S-1)

Gestão muito agressiva, no sentido de... Do lado da manutenção que é minha área. Por exemplo, sentir falta das coisas. Questão de material, questão de condições de trabalho. Peças de reposição, material de reposição... Eu no meu caso de GPA, eu às vezes tenho que me desdobrar mais do que o necessário para resolver um problema muito pequeno. Por exemplo, uma coisa bem prática: partiu uma correia de um equipamento. Não temos essa correia! É um equipamento crítico que teríamos que ter uma ou duas correias desse equipamento. Que é que temos que fazer? Uma

parada de cinco minutos da sua produção, eu tenho que parar às vezes duas horas para fazer uma adaptação para fazer o equipamento funcionar. (E-E-T-3)

Aqui a gente trabalha com escassez de gente, com escassez de materiais. Assim, tudo é limitado aqui. Então dizer assim, que ela nos dá total condições de trabalho hoje, não posso falar isso! Porque vai sempre faltar alguma coisa. Falta ferramenta, falta gente, sempre tá faltando alguma coisa. Então qualidade total de trabalho ela não dá não, hoje não! Porque se a gente for avaliar, tem muitas tarefas hoje aqui dentro e muita pouca gente para realizar essas tarefas. E a disponibilidade de materiais para a gente fazer tais tarefas e ferramentas adequadas que facilitariam muito nosso trabalho não tem. Porque se você tem materiais e ferramentas adequadas, aquilo ali já adianta muito seu trabalho. (E-E-T-1)

Pelo menos três aspectos fiam claros por esses discursos. Primeiro: o fato de o sistema de gestão apresentar uma forte demanda de trabalho, apresentando muitas ferramentas; segundo: a quantidade de pessoas é insuficiente para executar suas ferramentas; e terceiro: os funcionários não dispõem dos recursos necessários para executarem toda essa demanda de trabalho. Se observarmos, esses aspectos aparecem nos discursos de funcionários das três áreas pesquisadas dentro da empresa. O que nos dá o indício que, o que eles relataram, vem de fato ocorrendo. Aqui sobressai a lógica da empresa enxuta, da redução ampla de custos produtivos, propugnada pelos modernos modelos de gestão inspirados no toyotismo, uma lógica que é essencialmente crítica quanto aos aspectos da gestão do trabalho porque sobrecarrega e impõe desgastes aos trabalhadores.

5.2.1.4 Percepção se o sistema de gestão na prática do dia-a-dia de trabalho consegue se operacionalizar.

Para comentar esse assunto, pegamos nessa parte da análise, três comentários que achamos serem mais representativos para retratar a realidade vivida pelos trabalhadores na operacionalização do sistema de gestão dentro da empresa CBSA. Dentre os vários comentários sobre o assunto entre os entrevistados, acreditamos serem esses abaixo, os que fazem uma síntese da questão.

Foi perguntado a cada entrevistado, se o sistema de gestão que a empresa utiliza, consegue ser operacionalizado no dia-a-dia de trabalho. Segue as respostas:

Não! Porque se conseguisse ela batia meta! É isso! Apesar de possuir pessoas com capacidade e sem capacidade, mas para elas desenvolverem elas precisam de recursos. Porque os recursos não são suficientes para que se faça um bom trabalho, entendeu. Porque, as vezes, você sabe, você vai até um certo ponto! Beleza, eu já fiz tudo o que eu podia, mas a partir de agora eu não consigo fazer nada por isso. Aí faz

com que o negócio pare porque não tem recursos para você comprar alguma coisa ou seguir em frente. (E-Q-T-3)

O sistema é bom. Ele é bom quando tudo está dando certo, quando tudo está rodando bem. Aí, assim, dá tempo de você fazer as coisas, mas no dia-a-dia, nas condições... É aquilo que eu te falei! De uma lado ela restringe a grana para investir nos equipamentos, restringe a grana para investir em pessoas mesmo, questão de salário, até para motivar o pessoal... E assim, ele não faz isso. E por outro lado ele cobra demais. Então assim, tem gente que não está aguentando! (E-E-S-1)

O VPO tem um lado de redução de custos. A gente veio de uma fábrica anterior... Mas nossos amigos, conterrâneos de lá... O pessoal não consegue entender o antes e depois. Porque assim, a gente tinha na fábrica anterior, uma produção praticamente a metade ou menor e um QLP o dobro. E aí, o que vai justificar a redução de quadro e o aumento da produção. Máquinas? Será que são as máquinas? Máquinas, enfim, deve ter aí que façam o serviço de três, quatro pessoas. Assim, é isso mesmo? Ou é o modelo econômico capitalista? De ter que querer muito com pouco? (E-Q-T-2)

Percebemos nesses discursos, mais uma vez, que aparecem questões como: condições básicas de trabalho, relacionado a recursos, e redução do quadro de pessoal, que não deixa também de estar relacionado à redução de recursos, recursos humanos.

O entrevistado E-Q-T-2 faz um questionamento que é importante analisarmos aqui. Quando ele questiona sobre o quê justifica a redução de QLP na fábrica: *“Máquinas? Será que são as máquinas?”*, e termina a fala dizendo: *“Ou é o modelo econômico capitalista? De ter que querer muito com pouco?”*. Ele parece está certo em seu questionamento, pois um dos princípios do sistema Toyota de produção, do qual a empresa CBSA se inspirou para formatar seu modelo de trabalho, é fazer com que o trabalhador torna-se polivalente passando a operar várias máquinas ao mesmo tempo durante sua jornada de trabalho, conforme argumenta Gounet (1999) na fundamentação desse trabalho, quando fala das características do modelo Toyota de produção. Esse modelo instrui um sistema econômico que gera pouco emprego, concentra renda e explora mais o trabalhador.

Outro ponto importante a ser analisados nesses discursos é a última frase do comentário do entrevistado E-E-S-1, quando diz: *“Então assim, tem gente que não está aguentando!”*, relacionando-se ao fato de a empresa restringir o investimento em recursos em pessoas. Esse fato, de ter gente que não está aguentando, foi encontrado em alguns dos vários discursos coletados durante as entrevistas. Mais destacamos aqui, um que consideramos muito importante, que se trata de um técnico de laboratório se queixando da falta de recursos e o impacto psicológico que isso tem para a sua vida.

E tem um impacto negativo na minha vida isso aí. Além de tornar a rotina difícil, de ter um impacto na minha saúde, tem um impacto psicológico terrível na minha

mente, que vai contra os meus princípios de vida, diria os meus princípios cristãos. Que é você está sendo pressionado, e, ou por motivos de justamente de querer ajudar a área, como se você não tivesse outra saída! É você chegar a lançar um resultadozinho que você não fez! Certo! Existe muito pressão lá para você fazer isso! Tá certo! E isso traz uma pressão psicológica para mim terrível! Vai de encontro com aquilo que eu acredito. (E-Q-T-1)

Percebe-se pelo exposto, quais são as principais dificuldades levantadas pelos funcionários, que fazem com que o sistema de gestão praticado pela empresa encontre barreiras para se operacionalizar e gerar os resultados esperados durante o trabalho do dia-a-dia. Cabe aqui evocar o exposto por Vergara (2008) comentado na fundamentação desse trabalho. Pare ele, as pessoas não fazem parte apenas da vida produtiva das organizações. Elas são o essencial de sua dinâmica, conferindo vitalidade as suas atividades. Mas fica um questionamento: como as pessoas vão conferir vitalidade às atividades da empresa CBSA diante das dificuldades apresentadas?

5.2.1.5 Principais vantagens oferecidas pela empresa para a realização do trabalho

Foi comum entre os entrevistados, ressaltarem a importância que os benefícios oferecidos pela empresa CBSA desempenham no papel de conterem suas insatisfações e lhes oferecerem uma contrapartida pelo trabalho realizado. Na parte da pesquisa documental desse trabalho, se verificou que a empresa oferece vários benefícios que são um diferencial para a região onde ela está instalada, quando comparada com outras empresas. E isso, é reconhecido nas falas dos entrevistados, como se ver a seguir:

Eu vou esquecer o lado negativo! Eu trabalho na melhor empresa do mundo! Eu tenho os melhores benefícios que existem que uma empresa pode dá! Eu não tenho, não existe comparação, não tem nada, se existe alguma outra que chegue perto, eu não conheço! Eu já tive oportunidade de trabalhar em empresas de telecomunicações, na Energisa, eu trabalhei no tempo da Saelpa. Trabalhei na Big TV também, hoje é a NET, e tive essa oportunidade de trabalhar na CBSA. ... Os benefícios hoje é o que... Eu diria para você que, apesar de toda essa turbulência, é o primeiro motivo. É a chance de eu poder dar um futuro... Bom... Apesar de a gente está num modelo capitalista, a gente não concorda com ele, mais também não consegue sair dele! Precisa dele! Reconhece que precisa dele! Então eu preciso acreditar no meu crescimento ali dentro, porque isso vai conseguir trazer melhoras... Conforto melhor para a minha família. Possibilidade de crescimento. (E-Q-T-2)

O mais vantajoso é o plano de saúde que ela dá a todos os funcionários. Eu acho que é o que segura muita gente aqui, a maioria. Porque em relação às outras empresas que não pagam plano de saúde, e como o sistema de saúde da gente aqui do Estado é muito defasado, a gente valoriza muito um plano de saúde. (E-P-O-3)

A parte de benefícios a nível regional hoje, é uma das empresas que melhor dá benefícios ao funcionário. Sinceramente, é o que mantém ainda muita gente aqui, é a parte de benefícios! (E-P-O-2)

A questão de benefícios, quando a gente compara a nossa região daqui da Paraíba, a gente ver que, qual é a empresa que paga 14^o? Um plano de saúde, beleza, pode ter até empresa que tenha plano de saúde integral, mas o da gente é muito bom. Eu não tenho o que reclamar de nada de nosso plano de saúde. (E-E-S-1)

Pelas falas, fica nítido a idéia de o que o que mantém muitos funcionários na fábrica hoje, são esses benefícios oferecidos pela empresa, que aparecem como um diferencial entre as demais empresas da região. O entrevistado E-Q-T-2 chega a dizer que apesar da turbulência do trabalho, os benefícios são o primeiro motivo, e que reconhece que está num modelo capitalista e que precisa dele como forma de dar um conforto melhor a sua família.

Desses discursos, dá para interpretar certa dependência dos trabalhadores com relação a esses benefícios, de modo a se submeterem a algumas situações de trabalho, pois caso deixem a fábrica, não encontrarão benefícios parecidos em outras empresas da região, principalmente no que diz respeito ao plano de saúde, várias vezes citado nos relatos.

O supervisor de manutenção entrevistado faz menção a outra vantagem oferecida pela empresa que não diz respeito a benefícios, mas sim, ao fato de ela oferecer a oportunidade de conhecimento. Esse entrevistado diz que a empresa chega a ser uma “*verdadeira universidade*” quando se trata de conhecimento.

Primeiro assim, apesar de tanta pressão pela execução do VPO em si, mas o que ela oferece de bom é o conhecimento... Pra quem chega lá na fábrica hoje eu digo assim: ali é uma verdadeira universidade. Ontem mesmo eu estava num treinamento de manutenção... Eu fico imaginando o treinamento que eu tive na universidade de gestão da manutenção. Cara, assim, não chega nem aos pés, é muito prático! Agente aprende muito tecnicamente. (E-E-S-1)

Já o supervisor de produção faz uma crítica ao que ela oferece, sem tratar de benefícios. Ele afirma que as condições que são oferecidas por ela, quando se trata de salas e microinformática, visam satisfazer apenas aos interesses dela. No pensamento dele, a empresa “Limita, racionaliza e poda a questão da criatividade.”. Como se vê no discurso abaixo.

Eu acho que as condições que eles oferecem atendem mais aos interesses deles do que os interesses em si de quem está executando. São salas disponíveis, são computadores... Eu acho que a microinformática instalada, ela serve única exclusivamente para retirar informação do gestor, mas não dá liberdade para que você pense, para que você expresse suas idéias. Não aproveita o potencial! Eu como

engenheiro mesmo, eu não me vejo aproveitado como potencial, e sim só como, instrumento de fornecer informações. Limita, racionaliza e poda a questão da criatividade. E o que é disponível muitas vezes é insuficiente e quando suficiente é como única e exclusiva intenção retirar informação. (E-P-S-1)

Esse relato desmonta a noção de mais autonomia dada ao trabalhador tão propugnada pela filosofia do método toyotista de gestão da produção.

5.2.1.6 Dificuldade para a realização do trabalho dentro da empresa

Nessa parte da entrevista, além de aparecerem os problemas já relatados antes, de gestão agressiva que impõe trabalho excessivo, falta de condições de trabalho quanto a ferramentas e peças, e QLP reduzido, aparecem também, agora, a questão da remuneração e o princípio da meritocracia pregada pela empresa em sua cultura.

Eu vou só dar um exemplo. O cara aqui, ele é cobrado para fazer lubrificação, ele é cobrado para fazer manutenção..., análise! Eu faço análise de uma cerveja. A responsabilidade minha de mandar uma cerveja para o mercado. Eu faço análise de extrato, cor, ph, turbidez, de espuma, oxigênio, CO2. A responsabilidade de um operador daqui, para ganhar um salário de oitocentos reais, para ganhar um salário de mil reais... Então o que acontece, a pessoa que ganha oitocentos reais ou mil reais, para ter uma responsabilidade dessas, para cuidar de uma máquina, fazer limpeza, de lavar ela, limpar ela, lubrificar, apertar, fazer lançamento de análise, fazer análise, fazer tudo e filtrar ou operar a máquina. Qualquer operador aí, nessas fábricas..., sem ser uma multinacional como a da gente, ganha oitocentos reais. (E-P-O-3)

A parte de meritocracia, ela já foi um benefício mais agressivo. Ela via, ela mostrava, e ele cumpria o papel da palavra meritocracia. Hoje isso não acontece, e é o que tem desmotivado muita gente. É o que eu falei anteriormente. Não só a meritocracia vai manter o funcionário motivado. Não adianta você ser reconhecido a nível salarial, se você não tem as ferramentas adequadas a manter sua função no dia-a-dia. Que são as condições básicas. (E-P-O-2)

Nota-se a associação que o entrevistado E-P-O-3 faz com a remuneração recebida e a quantidade de trabalho realizada por ele ou outro operador. Na concepção dele, essa remuneração não é justa pela quantidade e pela responsabilidade de trabalho realizado. Já o entrevistado E-P-O-2 faz uma crítica ao princípio da meritocracia posto em prática pela empresa e destaca o quanto isso tem desmotivado muita gente, além de ressaltar que o princípio da meritocracia deve estar alinhado com condições básicas de trabalho, caso contrário, à meritocracia não funcionará.

Um ponto a se pensar desse assunto é o que trata Gounet (1999) na fundamentação teórica desse trabalho, quando comenta que, caso os ganhos entre patrões e operários não

sejam compartilhados, o modelo corre risco de travar, provocando perturbações sociais ou uma desmotivação dos funcionários. Assim, analisando o que foi dito até aqui nesse trabalho de pesquisa, percebe-se uma clara desmotivação por parte dos funcionários, por não verificarem contrapartidas satisfatórias por parte da empresa como forma de os fazer cooperar com o modelo proposto, e certa perturbação social com as condições de trabalho oferecidas e o sistema de gestão implantado.

5.2.1.7 Expectativas com relação ao futuro do trabalho dentro da empresa

Muitos foram os comentários dos funcionários da empresa CBSA quanto à expectativa do futuro do trabalho dentro da companhia. Alguns revelaram certa esperança de verem alguma coisa mudando no futuro, outros já se encontram desesperançados ao considerarem a situação atual em que a empresa se encontra, e a ainda outros levantam os aspectos com relação à qualidade de vida que o futuro e o encarreiramento dentro da companhia podem trazer. Como se vê pelos comentários abaixo.

Eu acho que vai chegar um ponto que a companhia sim vai tomar conhecimento de todas essas insatisfações, e vai ter que chegar um ponto de dizer: vamos parar aqui, vamos parar! Algo está errado. A ferramenta é perfeita, a ferramenta é prática! Só que ela não está funcionando. O que é que está acontecendo? Vai sentar com a parte operacional, o pessoal vai ter coragem, vai ter livre arbítrio, e vai saber se expressar, e vai explicar o que está acontecendo e vai chegar ao meio termo. A partir de hoje a gente vai melhorar a política, a gente vai melhorar o feedback, a gente vai melhorar a gestão, a gente vai melhorar a meritocracia. Aí sim, eu tenho a plena certeza e o otimismo que tende a melhorar! (E-P-O-2)

Rapaz! Assim, eu procuro ver uma mudança lá na frente, mas nessa atual situação de hoje, eu não consigo enxergar essa empresa com uma melhora lá na frente. Porque para se ter uma melhora lá na frente, tem que começar um trabalho hoje, mudar as ações, mudar as atitudes hoje, para lá na frente à gente pensar em algo melhor. Mas no “andar da carruagem” que vai hoje, eu não vejo perspectiva de melhora na empresa e nem tão pouco eu não vejo perspectiva de crescimento meu aqui dentro. Eu não gostaria de estar, vamos dizer, eu estou há 13 anos na companhia, eu vivo numa situação hoje que eu não sei se é melhor eu sair amanhã ou passar mais 13 anos aqui dentro, por essa falta de perspectiva, que eu não vejo melhora da situação de hoje lá na frente. Daqui há 13 anos eu não sei se a situação vai estar igual à hoje ou pior. Porque melhoras na situação que está hoje eu creio que não vai estar não. (E-E-T-1)

A gente vê os exemplos lá na fábrica. A gente vê que os gerentes, hoje, para seguir a CBSA, eles tem que ser um gerente totalmente envolvido com a coisa. Você tem que ir para casa, pensar no trabalho. Você não chega em casa desliga o telefone e vai viver com a sua família. Você vive com sua família junto com a empresa. Quantos gerentes num se separam, quantos casamentos não se acabou! Isso é fato! Por causa da CBSA! Não é brincadeira. ...Teve gente que veio transferido para cá, e foram, em três meses pediram para sair. Por quê? A família não estava suportando isso. É o fato hoje, um gerente pedindo demissão não é a toa! Além da questão salarial é uma questão de qualidade de vida mesmo... Não vale a pena não! (E-E-S-1)

Outro entrevistado, o supervisor de produção, levanta como causa de impacto sobre seu futuro dentro da companhia CBSA, a sua falta de tempo na vida pessoal para se dedicar a continuação de seus estudos, pelo fato de seu tempo estar totalmente dedicado as atividades da fábrica. Segue seu comentário abaixo.

Hoje eu não tenho tempo de cursar uma especialização, de cursar um curso de idiomas. Meu tempo hoje é extremamente dedicado à execução das minhas rotinas, da minha tarefa. Eu não consigo hoje as minhas tarefas, a minha rotina, o planejado para o dia, nas oito horas diárias. Eu não consigo! Sempre tenho que ficar um pouco mais, chegar mais cedo, sair mais tarde. Isso acaba tornando muito cansativo. Então, a rotina, o excesso de atividades acaba te prendendo dentro da empresa. (E-P-S-1)

Esses relatos evidenciam o quanto o trabalhador tem que se dedicar integralmente à empresa e o quanto isso significa a privação do seu tempo livre, o tempo de descanso, de estar com a família, de lazer, de seu cultivo educacional, uma realidade que, para alguns autores, consiste na moderna forma de escravidão do trabalho.

5.2.2 Práticas utilizadas pela empresa que favorecem a motivação/desmotivação dos funcionários

Essa segunda fase da entrevista, tenta levantar e captar dos entrevistados quais são as práticas utilizadas pela empresa que favorecem a motivação e a desmotivação dos funcionários. Apesar de muitas dessas práticas já terem aparecido nas falas citadas na sessão anterior desse trabalho, principalmente aquelas citadas sob um aspecto crítico, procurar-se-á aqui se fazer um levantamento dessas principais práticas. Para isso, serão descritos exemplos de casos de motivação e desmotivação já ocorridos entre os entrevistados.

5.2.2.1 Práticas que favorecem a motivação dos funcionários

Poucas outras práticas ou políticas, da empresa, citadas pelos entrevistados como aquelas que os motivam a estar trabalhando para a empresa e entregando os resultados de que ela precisa. Dentre essas práticas/políticas, estão os benefícios, o programa captação de idéias, o PEF (Programa de Excelência Fabril) e os pilares do VPO, em especial o pilar segurança. Sobre os benefícios, dois entrevistados fizeram os comentários abaixo, ressaltando a importância deles na função de motivá-los.

Eu digo por experiências que eu já tive em outras empresas. Além de ela me pagar um salário razoável, não é bom não, tem coisas que lhe motivam. Você chega no final do ano, você tem 14°, você tem um plano de saúde que cobre muitas coisas, e você só vê a necessidade quando precisa, plano dentário, os brinquedos para criança, a cesta e a bolsa de estudos que eu consegui aqui na CBSA. (E-E-T-2)

Poucas empresas oferecem plano de saúde, plano odontológico, material escolar para dependentes, para próprios. Ou seja, então, quer queira quer não, são benefícios que instigam e nos ajudam a permanecer, a ter aquela vontade de ficar, de fazer a sua função com eficácia. (E-P-O-1)

Com relação ao programa do Pilar Gente, captação de idéias, dois dos entrevistados destacaram a sua importância em motivá-los. O entrevistado E-Q-T-2 chega a falar que uma idéia que ele sugeriu no programa foi algo que o motivou.

O VPO hoje trouxe para cá a captação de idéias. Aquilo ali a gente se motiva. (E-Q-T-1)

A prática de gestão me motivou a colocar uma idéia para melhorar para ter a gestão. Eu senti, porque foi meu nome e eu tenho que ir com isso até o fim. É um produto do VPO pilar gente que me motiva. (E-Q-T-2)

Já um técnico de manutenção, chega a citar o ano em que a fábrica ganhou em 8º lugar no *ranking* do PEF, como um momento que o motivou bastante por ter ganhado uma remuneração extra.

No ano que a gente ganhou aqui o PEF, e ficou em 8º lugar, aquilo deu uma motivação a mais na gente. Então, relacionando isso com o programa da empresa, o programa de excelência, e se eu disser que não motivou eu estaria mentindo, mas se é um momento assim, eu posso citar esse. (E-E-T-1)

Quanto ao Pilar de Segurança, a entrevistada E-Q-T-3 cita que o fato de ter sido facilitadora do Pilar Segurança a motivou, pois isso surgiu como um reconhecimento de sua capacidade. Segue seus comentários:

A partir do momento que meu chefe olha para mim e percebe que eu tenho capacidade de ser uma facilitadora de segurança, e a partir do momento que eu fui facilitadora de segurança e a gente conseguiu evoluir muito, eu acho que para mim isso já é uma grande motivação. ... Quando me passaram para ser a facilitadora de segurança. Quando a minha equipe foi auditada no pilar segurança e ficou com 100%. Quando eu passei de 86% de aderência do pilar para 92%. O meu chefe chegou um dia para mim e disse: eu quero 90%. Eu dei 92% para ele! ... Mas tá aí uma coisa que me motivou muito, foi ser facilitadora de segurança, porque eu estava muito desmotivada, de chegar assim de manhã e falar: vou ter que trabalhar hoje!... Por muita coisa que aconteceu lá dentro, por falta de reconhecimento. Por você achar que as coisas que você fez correto e não ser reconhecida. (E-Q-T-3)

Mesmo com essas citações feitas pelos entrevistados, cabe reforçar o comentário feito no início desse ponto, que as citações de práticas que motivam os funcionários foram relativamente poucas para uma empresa com a representatividade no cenário nacional e internacional que possui a CBSA.

5.2.2.2 Práticas que favorecem a desmotivação dos funcionários

Em relação às práticas que desmotivam os empregados da CBSA para a realização do trabalho, quatro aparecem na lista como as mais citadas durante as entrevistas, quais sejam: excesso de trabalho, QLP reduzido, condições básicas de trabalho, e remuneração.

Quanto ao excesso de trabalho, o comentário que se vê abaixo, vindo de um dos supervisores entrevistados, reflete bem a realidade do que acontece na prática da empresa com relação a esse item. Percebe-se pelo discurso que as ferramentas do sistema de gestão são fáceis de executar, mas o problema, na verdade é o volume delas.

A minha angústia maior era quando eu chegava em casa, por mais que eu trabalhei, suei pra caramba! Eu pensei assim: eu não cumpri com a minha rotina! Assim, não tem nada difícil, é só que tem muita coisa! Por ser muita coisa, assim, o tempo que a gente tem, as oito horas de trabalho, não dá, não está projetado para isso, não está projetado para oito horas. Então assim, você chegar todo dia angustiado em casa porque não realizou a sua tarefa, é complicado! As ferramentas é tão fácil de executar. É fácil! Não tem nada... VPO não tem nada difícil, você não vai inventar a roda, já está tudo pronto! Porém a carga é tão grande que ou você prioriza algumas coisas e não faz outras ou você faz tudo pela metade. Essa que é a verdade! Que o que acontece praticamente hoje, a gente entrega, mas entrega muitas vezes pela metade! ... Eu desafio hoje um supervisor dentro daquela fábrica cumprir 100% da rotina. (E-E-S-1)

No que diz respeito ao QLP reduzido, em outras palavras, à falta de gente, um dos técnicos de laboratório ressaltava novamente que o sistema de gestão não é o problema em si, mas sim, a falta de gente para executá-lo, o que, no caso, se apresenta como uma contradição, pois ao passo que o sistema é bom, não se tem a quantidade de pessoas necessárias para pô-lo em prática. É aqui que aparece uma das estratégias da empresa com relação à redução de custos, àquela que é feita por meio da redução do QLP, de forma a obter o máximo de resultado com o mínimo de gente.

Assim, o modelo do VPO pra mim é show de bola! Mas a gente termina tendo raiva do VPO, mas a culpa não é do VPO em si. A culpa é do VPO pilar gente, porque não tem gente. Mas essa coisa da rotina, do estresse que a gente tem. E assim, você acredita numa coisa e ao mesmo tempo você está vivendo os dois lados da moeda.

Tipo, você, como eu disse, você acredita no VPO e tem hora que você ironiza o VPO. Na minha visão, o VPO, ele tem basicamente um problema dentro do pilar que é a questão de gente. ...Eu me desmotivei quando eu tenho uma rotina grande para fazer, tá certo! E eu vejo uma falta de gente, e isso bate de frente, uma coisa com a outra. Porque, na verdade, a empresa não está me dando condições para dar o resultado que ela quer. (E-Q-T-2)

O terceiro ponto da lista de práticas que mais desmotivam os funcionários dentro da empresa é a falta de condições básicas para se trabalhar. Esse fato foi relatado pelos entrevistados como algo desmotivador por existir uma cobrança pelo resultado esperado, sem que se proporcionem os materiais e ferramentas necessárias para que isso ocorra. Aqui, se apresenta a outra forma de redução de custos, aquela que é feita por meio da redução de materiais e peças para se trabalhar. Abaixo, segue comentário de um técnico de manutenção sobre o assunto.

Outra coisa que desmotiva também é a falta de condições de trabalho. Falta ferramentas, falta de gente, de disponibilidade de materiais. Ser cobrado de uma coisa que não está no poder da gente, na nossa alçada, como por exemplo: a gente abrir uma ordem de serviço para tal problema e aquele problema requer de material, de peça, e lá na frente a gente ser cobrado porque não foi executado essa tarefa. ...Então, eu não posso ser cobrado de algo que eu não posso fazer. Se eles não me derem condições, nem programar esse serviço para mim, dando condições de eu fazer esse serviço, eu não vou poder realizar... sem ter condições de realizar tal tarefa. (E-E-T-1)

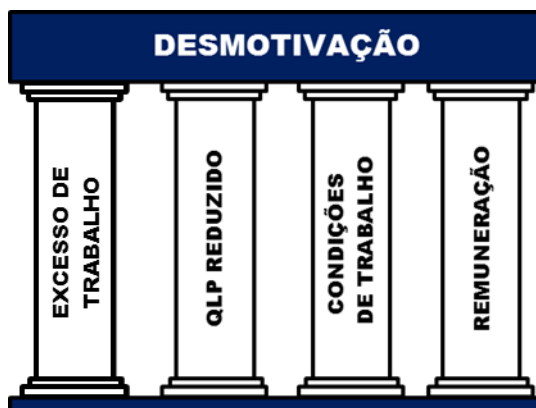
Como último ponto apresentado entre as práticas que mais desmotivam os funcionários dentro da companhia CBSA, citou-se a questão da remuneração. Dentre os depoimentos sobre o assunto, foi falado, por várias vezes, o fato de muitos funcionários já estarem há um bom tempo sem receber aumento de salário. Para exemplificar esse fato, citamos o comentário abaixo, de um técnico de laboratório.

Assim, eu quero entender de fato como funciona a meritocracia, o que quantifica, quais são os indicadores, que são... Beleza, eu tenho a avaliação de desempenho. Por que que na área meus amigos técnicos estão todos desmotivados? Por que que eu tenho pessoas na área com quatro, cinco anos que não teve aumento? Assim, por um lado eu quero crescer na empresa, mas eu quero que meus amigos também cresçam! Eu quero que a “fila ande”! (E-Q-T-2)

Dos pontos apresentados acima como práticas que favorecem a desmotivação dos funcionários dentro da CBSA, entende-se aqui, nesse projeto de pesquisa, que eles são os pilares da desmotivação dos funcionários que ocorre dentro da empresa. Essas quatro práticas

apareceram nos discursos como as mais representativas da realidade vivida pelos funcionários e consequentemente pela empresa.

Figura 32: Pilares da Desmotivação



Fonte: Dados da pesquisa (elaboração própria)

5.2.2.3 Visão sobre se as práticas de gestão do trabalho estão no caminho certo

A última pergunta feita aos funcionários nessa sessão da entrevista foi se as práticas de gestão desenvolvidas pela empresa CBSA estão no caminho certo para desenvolver uma força de trabalho motivada e capaz de bater meta e alcançar resultados sustentáveis a médio e longo prazo. Praticamente, as repostas apresentadas foram todas negativas, e como não dá para demonstrar todas elas, citamos abaixo, apenas aquelas que acreditamos serem as mais representativas do pensamento e opinião dos funcionários:

Não! De uma forma geral, essas práticas de gestão, elas tem essa parte meio estragada, por conta que, eu acredito que todo mundo é pressionado! Quem manda é quem tem! Tá certo, o cara diz: eu quero assim, assim e assim! Pronto! Se você é o acionista e eu sou o primeiro braço do seu braço direito, se você me diz que quer assim e ponto final! Eu vou fazer o quê? Eu vou receber a sua pressão e descarregar as coisas lá em baixo! E assim sucessivamente. (E-Q-T-2)

Eu acho que não! Porque vem essa parte todinha de desmotivação. Porque o que vem na sequência todinha. Eles não conseguem fazer com que essa gestão chegue ao funcionário mostrando que o caminho é esse mesmo. Porque todo funcionário trabalha querendo mostrar seu trabalho para ter uma meritocracia. Hoje eles falam meritocracia, ter um aumento! Sempre todo mundo trabalha em cima de dinheiro. Se você trabalha e passa três, quatro, cinco anos sem receber um aumento... É uma gestão que chega falando uma coisa e tomando outro caminho. (E-Q-T-1)

Não. Porque da forma que vai é como se fosse trabalho escravo, entendeu! E a galera não se motiva com trabalho escravo e muito menos bate meta. (E-Q-T-3)

Não, por quê? Eu sempre vi o seguinte. Qual o modelo da CBSA hoje? Ela pega gerentes, ela pega de fora, traz para cá, faz com que eles batam meta durante um ano, no máximo dois anos e vão embora. Então assim, qual é o compromisso de quem vem passa dois anos, bate meta? Qual o compromisso que têm com um

operador, com o desenvolvimento dos funcionários? Ele não tá nem aí se o cara precisa dar uma condição melhor para dentro de casa mesmo, entendeu! Ele não está preocupado com desenvolvimento não! Pelo contrário, eles prometem, prometem, prometem, até bater a meta e vão embora! Então, assim, enquanto não mudarem, eu não sei se eles já estão percebendo isso, mas enquanto não vir gerente para cá e passar seus dez anos e formar gente. Porque você vê que a maioria dos que trabalham ali são pessoas que moram por perto. Qual o desenvolvimento que tem aquelas pessoas ali? Nenhuma! O máximo que os caras conseguem comprar é uma moto! É pura sobrevivência! (E-E-S-1)

Dentre os discursos citados, percebe-se certo descrédito dos funcionários com relação ao sistema de gestão do trabalho utilizado pela empresa. O funcionário E-Q-T-1 chega a citar que a empresa não consegue fazer com que a gestão chegue ao funcionário mostrando que é o caminho certo. Dá para analisar por essas palavras e pelo que já vimos até aqui, que a empresa não consegue fazer isso porque seu sistema, na verdade, apresenta várias contradições. Uma delas dá para se ver no discurso do entrevistado E-E-S-1, quando ele chega a afirmar que não existe um compromisso com o desenvolvimento das pessoas em longo prazo. Parece que o único foco é alcançar os resultados.

5.2.3 Impactos de uma possível desmotivação dos funcionários nos custos de produção e alcance das metas da empresa

A última sessão da entrevista de campo feita com os funcionários procurou levantar os impactos de uma possível desmotivação nos custos de produção e no alcance das metas estabelecidas pela companhia CBSA. A sessão inicia verificando dos funcionários quais deveriam ser as medidas que a empresa deveria tomar para melhorar a motivação. Logo após, procura-se levantar casos práticos de desmotivação e qual o impacto desses casos para os resultados que a empresa deseja alcançar. Em seguida verifica-se a opinião dos funcionários quanto às contrapartidas oferecidas pela empresa para realização do trabalho e, por último, obtém-se uma opinião final sobre o que deveria mudar no sistema de gestão, qual a sugestão dos funcionários.

5.2.3.1 Medidas a serem tomadas para melhorar a motivação dos funcionários

Analisando entre os funcionários quais seriam as medidas que a empresa CBSA deveria tomar para melhorar o índice de motivação ao realizar o trabalho, foram selecionados

das falas dos entrevistados quatro temas que são recorrentes nesse trabalho, e que estão retratados na sessão 6.2.2.2, como os pilares da desmotivação dentro da empresa, e aqui, aparecem novamente nesse ponto da entrevista, a saber:

- Reconhecimento da falta de gente para trabalhar, que está associado ao aumento de QLP;
- Melhora da remuneração;
- Melhora nas condições de trabalho; e
- Melhoria da qualidade de vida, essa última, associada ao excesso de trabalho que a empresa impõe sobre os funcionários.

Nesse primeiro ponto, referente ao aumento de QLP na fábrica, segue abaixo dois comentários de dois funcionários da área de qualidade. Um deles, o entrevistado E-Q-T-2, pensa nesse assunto numa perspectiva de baixo para cima. Na idéia dele, deve existir uma reivindicação partindo da operação, passando pela supervisão, logo após pelo gerente, até que essa informação chegue aos acionistas, reivindicando aumento do quadro de pessoal para que, daí, tomem-se ações concretas para sanar esse passivo.

São “n” coisas que podia fazer. Podia melhorar em gente, aumentar a quantidade de pessoas para começar a distribuir melhor, dar mais responsabilidade a algumas pessoas. ... Se tivesse mais gente, se o VPO permitisse, se o VPO aumentasse nosso QLP, também melhoraria. ... Quando um falta, morreu. Porque lá é bem certinho, quando um falta morreu a área. (E-Q-S-1)

Reconhecer essa falta de gente, mas essa falta de gente seria justificada pela boca do operador. Uma coisa provando a outra. O supervisor brigar pela condição de trabalho do operador. Liderança tem que brigar pela operação! Isso traz um clima organizacional melhor. Para poder o gerente ver isso aí e brigar também pela supervisão. A força está vindo da operação e tá subindo, e vai chegar lá nos acionistas, aí eles vão enxergar isso, porque vão ver uma seriedade disso aí. Esses caras vão colocar mais gente aqui, por que esses caras estão me mostrando que eu não vou perder dinheiro nisso aqui não. É um investimento que vai me dar um retorno lá na frente. Que vou fazer com essa curva de *engagement* subir de novo e gerar resultados. (E-Q-T-2)

No segundo ponto, os funcionários sugerem uma melhora na remuneração paga pela empresa em contrapartida ao trabalho realizado para ela. Na opinião do entrevistado E-E-T-1 abaixo, isso deve ocorrer para que assim se possam evitar desmotivações entre os funcionários, e a consequente perda de rendimento com relação aos interesses da empresa.

Ela deveria primeiro reconhecer o trabalho de cada um, tratar os funcionários como ser humano, algumas pessoas aqui, tanto no meu setor, como assim, se agente for fazer uma pesquisa aí, do boca a boca na fábrica, muitas pessoas estão com os salários desatualizados, então isso vai gerar aí o funcionário desmotivado, que vai render menos, vai com isso, diminuir a produtividade, a eficiência da linha, isso os custos aumentam muito pra empresa, e os dois lados saí perdendo porque os custos da empresa aumentam, o funcionário desmotivado ele não rende, o cara se estressa, então é muito ruim pras duas partes esse tipo de coisa. (E-E-T-1)

O terceiro ponto traz a sugestão dos funcionários com relação à melhoria das condições básicas para se trabalhar, para que, assim, o trabalho realizado possa ocorrer de maneira mais fácil.

Nos dê ferramentas para que a gente possa fazer nosso trabalho sem depender de ir atrás de um ou de outro, atrás de ferramenta. E tem outro também, aqui usa um sistema de que só compra quando quebra. Não é para ser assim, só compra quando quebra. Tem algumas coisas essenciais aqui nessa fábrica que eram para ser item de estoque. Hoje, se der problema em um transmissor de temperatura ou num PT100, a gente fica a mercê, sem ter outro no almoxarifado. O que é que a gente tem que fazer? Ir buscar numa sucata o instrumento para colocar no lugar. (E-E-T-2)

O último ponto sugerido pelos funcionários é referente à qualidade de vida no trabalho, que nos discursos dos entrevistados aparece nitidamente associado ao excesso de trabalho exigido pela empresa. Nos dois discursos que trazemos abaixo é notória a reclamação quanto ao descumprimento do horário de trabalho por parte da empresa CBSA.

Eu acho que o principal seria melhorar as condições de vida, as condições de trabalho. Seria respeitar a carga horária de trabalho. ... Uma forma de melhorar as condições de trabalho seria rever a carga de atividades que é demandada para o supervisor. Porque há uma rotina estressante, que você é cobrado por resultado, é cobrado pela execução da rotina, e muitas vezes acaba se tornando impossível de ser realizada dentro do período que é demandado, o período normal de oito horas. (E-P-S-1)

Deveria melhorar a questão de respeitar o espaço que a gente tem para a nossa família. Eu vejo muito bem que tem gente que fica com cara feia porque você sai no horário. Você não sai antes não, você sai no horário! Tem gente que fica com cara feia! Eu saio às vezes, eu bato o cartão no meu horário com medo de alguém ver e perceber que eu estou saindo no meu horário. ...Tem pessoas que acham que já é obrigação comer e voltar. A gente tem uma sala de leitura lá, às vezes eu pego um jornal e fico com medo, eu me escondo numa coluna lá para ninguém me ver, eu tirando meu almoço. Isso não pode! ... A gente ganha para trabalhar aquela quantidade de horas, entendeu! Se alguém está errando é a companhia, e não a gente que tá errando. ... Eu tenho meus compromissos em casa. Às vezes eu queria que ela respeitasse isso! Respeitar minha vida particular. (E-E-S-1)

Com a apresentação dessas sugestões de melhorias feitas pelos funcionários para que se possa melhorar a motivação dentro da empresa, reforça-se aqui a idéia dos pilares da

desmotivação, pelo fato de essas sugestões terem coincidido com as práticas que causam a desmotivação dentro da empresa.

5.2.3.2 Ocorrências e impactos da desmotivação nos custos da empresa

Várias foram as ocorrências listadas pelos entrevistados por questões de desmotivação e sua relação com o impacto nos custos de produção da empresa CBSA. Percebe-se pelas falas que apresentamos abaixo, que eles entendem muito bem essa relação entre desmotivação e elevação dos custos.

Você desmotivado, o que pode acontecer muito é falha operacional. ... Falha até mesmo no produto, na fabricação do produto. Pode comprometer o custo da empresa, a integridade da empresa. (E-P-O-3)

Claro! Não só eu, cada um dos operadores que trabalham comigo. Isso é notório, isso é prático! É normal! A gente tem meta de dosagem de estabilizante de espuma e antioxidante. Quando você refiltra um tanque, aquele tanque, ele já excedeu lúpulo antioxidante e estabilizante de espuma. Quando esse tanque é refiltrado se desliga esses equipamentos, porque uma vez dosado é desnecessário dosar novamente. Por questão até de metas e de custos. Quem vai me obrigar a desligar esses equipamentos? Eu posso refiltrar e dosar de novo. Então, assim, é uma área que exige que você trabalhe sempre motivado. ... Você pode mudar todo resultado lá na frente. O cara que não está satisfeito, ele vai causar um prejuízo enorme! (E-P-O-2)

Impacto só se for de custo! Porque a gente podia fazer aqui, mas porque a gente não fazia? Porque não estava descrito lá na minha função que era para ser feito, fazer o algo a mais porque eu não estava motivado para fazer! No caso como eu não estava, eu dizia simplesmente, vamos mandar para fora! ... Agora depois, que veio bolsa, que veio uma certa motivação, todo equipamento aqui só sai se não tiver condições nenhuma de a gente conseguir resolver! (E-E-T-2)

O rendimento da pessoa cai, com isso, os resultados caem. Pela minha área, os resultados caem, o monitoramento de qualidade cai. Pode ocorrer exposição à mídia. Pode ocorrer no caso da área de operação, perda de dinheiro, perda de volume. No caso da engenharia se o pessoal está desmotivado vai fazer as coisas mais devagar, vai demorar mais a acontecer. Ele não tem aquele foco de ir lá e agir, ele vai esperar aquela demanda vir para ele, ele não vai ter a proatividade de fazer. (E-Q-S-1)

O entrevistado E-P-S-1, cujo comentário citamos abaixo, faz uma relação da desmotivação com a queda do comprometimento em relação à realização do trabalho, passando o trabalhador a fazê-lo de todo jeito.

A primeira coisa que você vê é o comprometimento da execução do seu trabalho cair. A qualidade do seu trabalho vai cair. Vai ser um checklist mal feito, vai ser uma rota mal feita. Você só vai executar por cumprir uma obrigação, e não por ter a consciência de que aquele trabalho vai gerar informações que vão dar consequência

a outras ações de suma importância. Então, a coisa fica meio que apenas fazer por fazer! (E-P-S-1)

Entre os exemplos práticos citados nas entrevistas como casos de desmotivações e seus impactos para a empresa CBSA, vários foram os relatos. Um dos entrevistados, um supervisor de engenharia, chegou a relatar que sua desmotivação transpareceu para seus subordinados levando-os ao mesmo sentimento. Segue relato:

Primeiro, eu faço as coisas por fazer. Sem motivo algum! E outra, infelizmente termina impactando na equipe. Isso é ruim pra caramba! Você termina sendo transparente como eu deixei isso acontecer, de chegar a desmotivar tanto que transpareci para meus subordinados, e aí, assim, quando você transparece para seus subordinados, os seus subordinados também compram a idéia, e aí, assim, vira o caus. (E-E-S-1)

Outro funcionário, um técnico de manutenção, relata que deixou de realizar uma atividade simples em consequência de sua desmotivação, e isso teve um custo para empresa, quando se a atividade tivesse sido feita por ele, teria custo zero. Segue o relato:

A gente já consertou equipamento aqui que ia custar rios de dinheiro para a CBSA fazer a manutenção externa. A gente já fez aqui várias coisas, a gente faz direto! Esses tipos de manutenções aqui, para não ir externamente. Só que à medida que as coisas vão acontecendo, às vezes a gente relaxa nesses tipos de situações. (E-E-T-2)

Tipo um medidor de vazão. O medidor de vazão deu problema. Só que a gente sabe qual é o componente que dá problema. É um capacitor de 45 micro farad que a gente coloca e volta a funcionar normalmente. Então, como a gente está desmotivado, quebrou? Manda para manutenção! ... O custo era o quê? A gente pegava o componente de outra placa e colocava, a custo zero. (E-E-T-2)

Um supervisor chega a relatar a queda na sua proatividade por causa da desmotivação, passando a fazer as atividades só por demanda. Segue relato:

Não, eu não deixei de fazer, mas eu só fazia o que mandavam. Eu não era tão proativo como eu fui nos seis meses anteriores. Por exemplo, vou atrás disso aqui e melhorar, eu não ia. Se a demanda viesse para mim eu fazia. (E-Q-S-1)

Um ponto crucial encontrado nos exemplos de desmotivação citados nas entrevistas é o fato de alguns empregados simularem que estão doentes e pegarem atestados para justificar suas faltas, como se vê nos relatos abaixo.

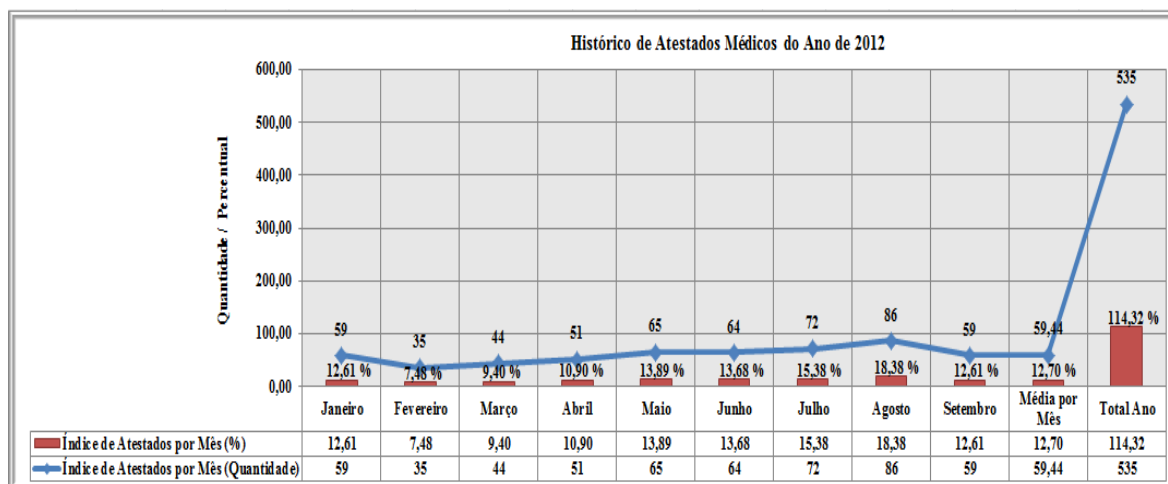
Eu já percebi que essas pessoas que estão muito desmotivadas, elas chegam atrasadas no trabalho, elas colocam atestado para pegar um final de semana, porque

você sabe que na CBSA, é aquela 7 por 2, e você folga quando dar, quando gira lá, roda, você pega qualquer dia. Eu já vi pessoas, uma semana eu pego atestado para tirar esse final de semana para mim, e na outra você tira, vamos trocar entendeu, pega atestado tal, tal. Então, isso é o que? Chegou atrasado, tá prejudicando quem vai trocar turno. Poderia pegar o ônibus antes, vai ter que estar esperando mais. Tem pessoas que tem compromisso e não vai poder tá preenchendo o pessoal. Pega atestado, prejudica a equipe todinha. (E-Q-T-3)

A gente tem pessoas que estão afastadas. Eu não quero fazer prejulgamento não! Mas a gente tem pessoas afastadas por caso de doenças, mas não pense que é só doença não! É saber da dor de cabeça que vai ter quando voltar a trabalhar! Enfim, estão amparadas pela lei, mas a pessoa pensa também nisso. Eu vou é cuidar da minha saúde, bem direitinho. (E-Q-T-2)

Não se sabe até que ponto os atestados retratam uma realidade, mas um dado da empresa que parece confirmar o que foi relatado pelos entrevistados acima é a quantidade de atestados médicos que o departamento médico da empresa CBSA recebe por mês. Abaixo segue o gráfico com esses números.

Gráfico 05: Número de Percentuais de Atestados Médicos



Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico mostra que até o mês de setembro do ano de 2012, o número de atestados médicos colocados pelos funcionários ultrapassa o número total de empregados próprios da empresa na unidade estudada, que é de 468 funcionários, chegando assim, a um percentual de 114,32 % desse efetivo. O gráfico mostra também que há meses que o percentual de atestados, como é o caso do mês de agosto, chega a ser de 18,38 % do efetivo total da fábrica. Um número bastante expressivo e que pode e deve estar trazendo várias consequências para a companhia CBSA.

5.2.3.3 Percepção dos funcionários quanto às contrapartidas oferecidas pela empresa

Uma das perguntas finais da entrevista de campo foi se a empresa CBSA é justa naquilo que exige do trabalho dos funcionários. A idéia aqui era captar a percepção dos entrevistados com relação às contrapartidas oferecidas pela companhia em função do trabalho realizado por eles. As repostas deixaram claro que os funcionários não consideram as contrapartidas justas e ainda fazem observações quanto à qualidade de vida. Abaixo segue o relato de seis entrevistados comentando sobre esse assunto.

Não, não, no que ela requer não. Agora na hora de, essa contrapartida de dá um benefício excelente e exigir uma coisa que, ao meu ver, é injusta. ... Depende do que vai dá. Os benefícios dá, as condições de trabalho não dá. A contrapartida é pouca, porque não basta só ter benefício não. Porque assim, eu tenho benefícios, tenho um salário bom, mas estou perdendo minha saúde. E aí? O que é que é melhor, eu ganhar um salário mínimo e ter uma qualidade de vida, ou ficar tentando, enfim, eu acredito que isso vai mudar, eu acredito no meu crescimento lá, então isso me motiva. É acreditar nessa mudança, minha maior motivação é essa. (E-Q-T-2)

Salário, nem tanto! Salário, existe uma diferença salário aí, eu não sei qual o motivo, razão. Eu não sei se é questão de tempo de casa, é de região. Existe uma questão salarial que hoje em dia se a CBSA não passar a visualizar isso, ela vai perder muitos profissionais. De que a região está também oferecendo ótimos salários, aqui na Paraíba. ... Ela tem que ter uma manutenção de salários. Porque hoje em dia estão vindo muitas fábricas de fora e estão pagando muito bem. (E-E-T-2)

É totalmente injusta! É sim, porque eu trabalho 24 horas, eu não recebo sobreaviso. Minha qualidade de vida também não é total, porque eu sou acordado de madrugada, e a remuneração é abaixo do mercado, a remuneração fixa, que é a que você tem garantida para a demanda que a gente tem. (E-Q-S-1)

Não, ela não é justa. Porque assim, ela pede, ela cobra além do que é o normal. ... Não tem respeito de querer trazer você no domingo, e não está preocupado se você tem um compromisso ou não. Se você já marcou um compromisso particular ou não. Eles não têm esse respeito. Simplesmente, você tem que vir no domingo, você tem que participar de atividades que não está no escopo do seu trabalho. Você é obrigado a participar, se você não participar você excluído, é visto com outros olhos. ... Hoje a gente trabalha na maior companhia do mundo... As práticas dela são de primeiro mundo. As ferramentas de trabalho são as ferramentas atuais que dá resultado, que gera resultado. Então, assim, se a gente trabalha com a melhor tecnologia que a gente tem hoje de gestão, as melhores práticas de gestão, por que que a gente não ganha um dos melhores salários também?. ...O salário hoje para as nossas atividades, as nossas obrigações e responsabilidades deveria ser bem melhor, bem melhor mesmo! (E-E-S-1)

Não! Não acho ela justa, até mesmo como eu já falei antes, não sou remunerado como deveria. Se eu trabalho na maior, deveria se ganhar como se trabalhasse nela. Temos uma diferença muito grande de salários no próprio setor onde todos fazem a mesma coisa, e todos ganham diferente, então isso causa uma insatisfação, não só em mim, mas na equipe, então se todo mundo desempenha a mesma tarefa, seria justo todo mundo ganhar igual. Então há um favorecimento pra algumas pessoas e outras não. (E-E-T-1)

Não, não é! Hoje é a vida social está abalada, está sendo afetada. A questão do descanso, do excesso de trabalho também, não está sendo suficiente. A questão do

espaço para se desenvolver pessoalmente também. Então assim, é todo tempo disponível apenas para a empresa, quando não trabalhando, dormindo, descansando. Então eu acho que não está sendo compensatório. Fato esse que tem gente que sai da empresa para ganhar um salário menor, mas que vai em busca de uma qualidade de vida melhor. Coisa que, é um final de semana com a família, são as folgas, os feriados também, passar com a família. Então, assim, pessoas estão saindo da companhia para ganhar menos porque tem uma melhor qualidade de vida. Tem mais tempo para a família, tem mais tempo para se desenvolver. Então, por si só, já responde essa questão. (E-P-S-1)

5.2.3.4 Opinião final dos funcionários sobre o que deveria mudar no sistema de gestão

Como último assunto abordado na entrevista de campo, perguntou-se aos entrevistados quais seriam as suas sugestões quanto ao que deveria mudar no sistema de gestão utilizado pela empresa. Transcrevemos abaixo os relatos mais significativos.

Alguns dos entrevistados deixam claro que não é o sistema que está errado, mas a condução desse sistema por parte da empresa, quanto ao fornecimento das condições necessárias para fazer com que ele se operacionalize e gere os resultados para o qual foi proposto.

Acho que o que tem que mudar não é o sistema é a quantidade de pessoas que ele pede para fazer o sistema de gestão. Tem poucas pessoas para operacionalizar o tanto que pedem. (E-Q-S-1)

Eu não mudaria nada! Eu não mudaria nada! Desde que me dessem as devidas condições do trabalho. Não tem o que mudar, porque é tão perfeito se fosse seguido à risca e tivesse as condições. Cara, se você olha assim, você se encanta. Porque é perfeito mesmo, e é muito complexo entendeu! Eu não mudaria! (E-Q-T-3)

Outro grupo de entrevistados entende que deve ser feito um enxugamento nas ferramentas que compõem o sistema de gestão. Nas palavras deles, transcritas abaixo, seria enxugar a gestão para torná-la mais eficiente, retirando aquilo que é desnecessário e não agrega valor. Segue comentários.

Primeiro, eu acho que tem que enxugar, tem que ver o que é que dá valor, em toda a cadeia produtiva, o que realmente dá valor ao produto final? Claro, você tem que respeitar as questões de segurança e qualidade. Mas, assim, de gestão, o que é necessário para a gente ter um produto de qualidade para o consumidor? (E-E-S-1)

Acho que tem um ponto crucial nisso aí. Fazer com que as pessoas possam voltar a acreditar no sistema, fazer com que os resultados apareçam. Seria diminuir esse volume de demandas que muitas vezes é irrealístico, é fora do real a execução disso aí. É enxugar isso aí, é diminuir! Tornar ações em quantidade menores e mais factíveis, e realmente factíveis! Tornar aquilo ali em realidade! Acho que a partir da

execução da implementação das ações, das idéias das pessoas, é que as pessoas acabam acreditando realmente que os resultados podem vir. Se produz muito, muito, muito intelectualmente, cobra-se muito, mas pouca coisa é concretizada. ... Enxugar a gestão, torná-la mais eficiente, e tornar ela mais realística a partir das ações. ... Aquilo que é repetitivo, aquilo que é cruzado, aquilo que tá duplicado. Muita informação, muita ação duplicada, então valeria a pena enxugar essa máquina aí chamada sistema de gestão da empresa. (E-P-S-1)

Para finalizar as discursões levantadas nessa entrevista de campo e resumir o que poderia ser mudado no sistema de gestão do trabalho praticado pela empresa CBSA, transcrevo abaixo o comentário de um técnico de laboratório que a meu ver, põe ponto final na discursão, ou seja, a mudança tem que acontecer de cima para baixo, num modelo *top-down*, daquele que tem poder para o desprovido de poder.

Muita coisa para ser mudada tem que ser da parte dos donos. E assim, quem teria que mudar, eu acho que a própria companhia teria que mudar o ponto de vista dela. Assim, a companhia mesmo teria que mudar a forma de agir. Eu acho que a gente não poderia nem citar o que poderia mudar. Eu acho que em si a companhia mesmo teria que ter uma mudança em cima disso. (E-Q-T-1)

5.3 Análises dos indicadores de insatisfação dos trabalhadores: engagement e demissões voluntárias.

Devido à dificuldade de obtenção de alguns dados operacionais da empresa CBSA durante a realização da pesquisa, apresentamos nessa sessão apenas os dados referentes às pesquisas de *engagement* realizados pela empresa nos últimos anos e os dados de solicitação de demissões voluntárias.

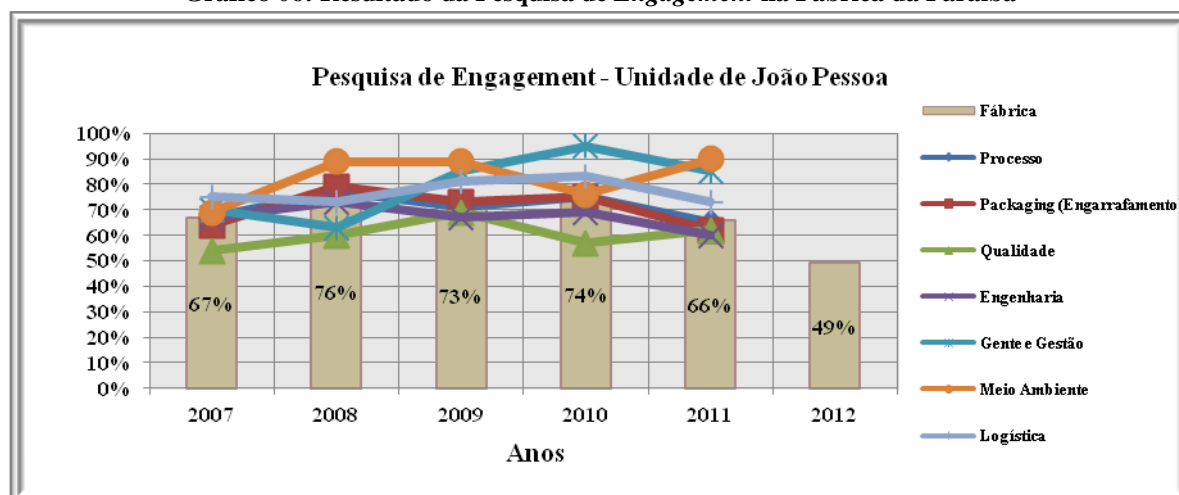
Para começar, iremos tratar das pesquisas de *engagement* que, em si, trata-se de uma pesquisa de satisfação realizada pela empresa anualmente no intuito de medir o grau de satisfação de seus funcionários com as práticas de trabalho realizadas durante o ano. Essa pesquisa é feita por uma consultoria externa que levanta as principais questões que tratam da satisfação ou insatisfação dos funcionários quanto às práticas utilizadas pela companhia CBSA. Cabe também ressaltar que devido ao alto grau de insatisfação obtido nas últimas pesquisas, a empresa vem mantendo a prática de realizar uma pesquisa interna com periodicidade trimestral como forma de se antecipar as problemas de motivação.

Durante as entrevistas de campo, um dos entrevistados, quando questionado sobre que medidas a empresa deveria tomar para melhorar o grau de satisfação dos empregados, respondeu:

As pesquisas de satisfação é o melhor termômetro para avaliar o que está acontecendo. O que falta é o real interesse em querer resolver o problema. ... A pesquisa ela é válida. O resultado mostrou, o pessoal está insatisfeito. E não foi só na minha área. Tá se esperando o quê para a diretoria chegar e sentar e tomar reais medidas para que a coisa possa mudar? Sabe que tem o problema... Com conversa, com promessa, não vai resolver! (E-P-O-2)

A informação dada por este empregado: “O resultado mostrou, o pessoal está insatisfeito.”, está certa. Foi exatamente isso que as pesquisas mostraram. O grau de satisfação dos funcionários vem caindo ao longo dos anos, como mostra o gráfico 06.

Gráfico 06: Resultado da Pesquisa de *Engagement* na Fábrica da Paraíba

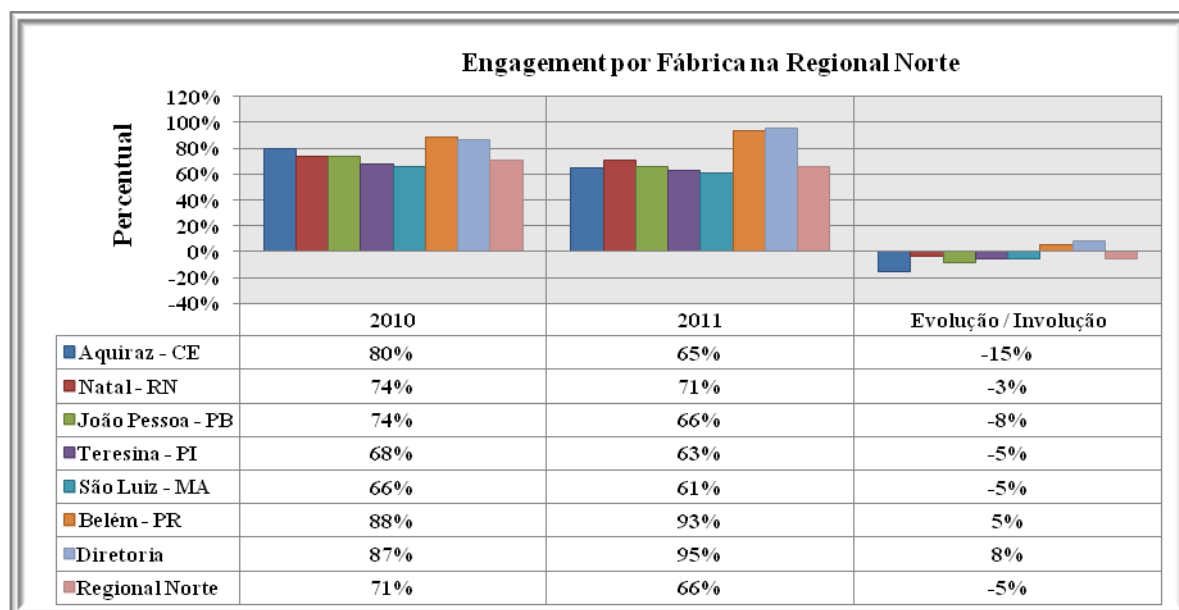


Fonte: Dados da Pesquisa.

Pelo que está apresentado no gráfico acima, que mostra os resultados das pesquisas de *engagement* realizadas na empresa desde o ano de 2007, percebe-se que o resultado se mantém baixo ao longo dos anos, e nos últimos anos, de 2010 a 2012, esse resultado vem caindo significativamente, baixando de um patamar de 74% para um percentual de 49%. Daí, percebemos de fato que o comentário feito pelo entrevistado E-P-O-2 tem fundamento. Ele chega a questionar dizendo: “Tá se esperando o quê para a diretoria chegar e sentar e tomar reais medidas para que a coisa possa mudar?”. Realmente, desde 2007, o que representa seis anos, os resultados apresentados não saíram da casa dos 70%, e no ano de 2012 vem apresentando um valor de 49%. Esse parece ser um número inadmissível para uma empresa da magnitude que é a CBSA, visto que, como já vimos na sessão 6.2.3 (sessão que trata sobre os impactos de uma possível desmotivação dos funcionários), os exemplos do que pode ocorrer e exemplos do que já ocorreu por causa da desmotivação.

Quando analisamos os dados da pesquisa de *engagement* realizada nas outras fábricas da regional Norte, na qual a unidade da Paraíba está inserida, percebemos que os percentuais apresentados pela maioria dessas fábricas se mostram no mesmo patamar daquele da unidade da Paraíba. O gráfico 07 mostra esses resultados.

Gráfico 07: Resultado da Pesquisa de *Engagement* na Regional Norte



Fonte: Dados da Pesquisa.

O que se vê ao analisar esse gráfico, é que a maioria das fábricas da regional Norte, cinco delas, apresentam percentuais de satisfação dos funcionários abaixo de 70%. Quando comparamos os percentuais da pesquisa de 2010 com os da de 2011 no gráfico, vemos que seis fábricas tiveram involução em seus resultados. Uma delas, a filial Aquiraz no Ceará, chegou a ter uma involução de -15%. Apenas a filial Belém e a diretoria da regional Norte apresentaram percentuais significativos. Esses percentuais apresentados pela regional Norte e pela unidade da Paraíba parecem reforçar a idéia exposta pelos funcionários em toda a entrevista de campo, ou seja, a empresa tem problemas com relação ao excesso de trabalho, QLP reduzido, condições básica de trabalho, e remuneração. Pontos esses, que foram apresentados nesse trabalho de pesquisa como os pilares da desmotivação dentro da empresa.

Parece que o entrevistado E-P-O-2 mais uma vez tem razão quando diz: “*O que falta é o real interesse em querer resolver o problema.*” E parece que sim, visto que, esses percentuais baixos de insatisfação vêm se repetindo durante os últimos anos sem perspectiva de melhora.

Outro ponto a analisarmos aqui, é a perca da meta de *turnover* pela empresa CBSA no ano de 2012, de acordo com informações obtidas durante o período da pesquisa. Pelo quadro 08 abaixo, que mostra as metas coletivas da empresa, vemos que o *turnover* está entre essas metas, devido à empresa entender a importância que a rotatividade de pessoas tem para o alcance dos resultados e de seus objetivos, segundo o que foi verificado durante a pesquisa documental.

Quadro 10: Metas Coletivas da CBSA - Filial Paraíba

Metas Coletivas 2012			
Metas	Descrição das Metas	Cálculo da Meta	Metas de Linha
Custo	VIC	\leq Zero	- Perda de Extrato - MIP - Consumo de Estabilizante de Espuma
Gestão	Mrico-Index Sustentabilidade VPO (Seg. e QA \geq 85% / Demais Pilares \geq 73%)	80% Seg. e QA \geq 85% Demais Pilares \geq 73%	- Assepcia / CIP - Pontuação dos Pilares nas Auditorias de VPO
Gente	LTI - ACA (Acidente com Afastamento) LTO - Turn-Over	1% 11%	- N° de ACA - N° de Turn-Over
Produtividade	Política de Estoques LEF - Eficiência de Linha	0% 64%	- Redimentos dos Equipamentos + SETUP

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quando analisamos a sessão que fala sobre Ambiente de Trabalho e *Engagement*, na parte da pesquisa documental (página 67 desse trabalho), verificamos o grau de importância que a companhia CBSA dá a esse assunto para ter que colocar essa meta como uma meta coletiva, pois ela mesma afirma o seguinte: “*Quando os funcionários não estão blindados e engajados, falta comprometimento deles em fazer mais pela companhia e consequentemente acabam procurando outras ofertas de trabalho no mercado, ou mesmo, se mantém na companhia sem alcançarem os resultados esperados.*” Essa citação, retirada da pesquisa documental, abre-nos o entendimento para compreender o quadro 10 abaixo, que mostra a quantidade de funcionários que solicitaram demissão voluntária até o mês de setembro desse ano.

Quadro 11: Demissões Voluntárias do Ano de 2012 na CIA CBSA

Solicitações de Demissões Voluntárias - 2012		
Área	Descrição do Cargo	Quantidade
Engenharia	Técnico de Planejamento de Manutenção	1
	Técnico de Manutenção - Instrumentação	1
	Técnico de manutenção - Eletricista	1
	Supervisor de Manutenção	1
Qualidade	Técnico de Laboratório	2
	Estagiário de Nivel Superior	1
	Microbiologista	1
	Supervisora de Laboratório	1
Packaging (Engarrafamento)	Operador de Enchedora	2
	Operador de Despaletizador	2
	Supervisor de Produção	2
Logística	Supervisor de Almoxarifado	1
	Coordenador de logistica	1
Gente e Gestão	Analista de Segurança do Trabalho	1
	Gerente de Gente e Gestão	1
Projetos	Gerente de Projetos	1
Total		20

Fonte: Dados da Pesquisa.

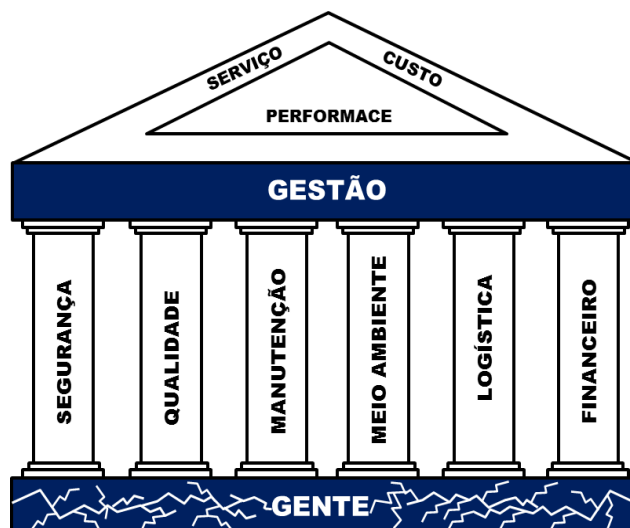
O que dá para se perceber pelo quadro, é que a maioria dos pedidos de demissões voluntárias aconteceu em funções e cargos que são estratégicos para a empresa. A maior parte delas é de gerentes, supervisores e técnicos. Dos 20 pedidos de demissão, apenas 04 foram de operadores, e segundo o que se tomou conhecimento durante o período da pesquisa, os pedidos de demissão aconteceram em função dos funcionários ter conseguido melhores oportunidades de trabalho em empresas na própria região.

Assim, diante do cenário que vimos durante as transcrições das falas das entrevistas de campo com os funcionários da CBSA, onde relataram os principais problemas e dificuldades enfrentados por eles durante a rotina de trabalho, aliado aos resultados das pesquisas de *engagement*, esse número de demissões voluntárias, principalmente em posições estratégicas, parece nos mostrar de vez a situação vivida pela companhia, ou seja, a empresa se encontra com seu corpo de funcionários saturado de tanto excesso de trabalho, ao passo que aliado a isso, aparecem problemas como: redução do QLP, mínimas condições básicas de trabalho e baixa remuneração. Fatores que influenciam e muito na qualidade de vida de seus funcionários.

Terminamos essa sessão, trazendo de volta a figura que representa a estrutura do sistema de gestão da CBSA. Do exposto, entendemos que a base da casa do VPO, que é

representada pelo pilar gente, está completamente “rachada”, e assim, comprometendo a estrutura de todos os outros pilares, principalmente do telhado, onde estão representados os custos, a desempenho e o serviço.

Figura 33: Representação da Situação do Pilar Gente



Fonte: Dados da Pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendendo a relevância que tem o processo de motivação humana para as empresas, em virtude da obtenção de seus objetivos, esse projeto de pesquisa procurou analisar e compreender como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores e impactam os resultados operacionais de uma grande corporação do setor industrial, que no caso desse estudo, trata-se da empresa CBSA-Paraíba.

Sob a base de um referencial teórico que procurou levantar os conceitos de gestão e modelo de desenvolvimento econômico, além de um breve estudo sobre as escolas de regulação e organização do trabalho, a saber; fordismo e toyotismo. Escolas essas, que influenciaram as práticas de gestão do trabalho nas empresas ao redor do mundo. Estudamos como as políticas de gestão do trabalho praticadas pela empresa CBSA tem afetado a motivação dos seus empregados e quais têm sido os impactos sobre seus resultados operacionais.

Durante toda pesquisa, verificou-se que a empresa pratica um modelo de gestão e organização do trabalho que está entre os melhores praticados entre as empresas ao redor do mundo. Seu modelo apresenta ferramentas, conforme mostrado na pesquisa documental, que tem como objetivo o alcance das metas estabelecidas por ela, as quais são: baixos custos, alta *performance* e bons serviços. Mas durante as entrevistas realizadas com seus funcionários, percebeu-se uma desconstrução do discurso, ou mesmo uma contradição entre aquilo que as ferramentas de gestão apresentam e o que de fato tem acontecido na prática.

Foram recorrentes as vezes que os empregados relataram durante as entrevistas, problemas como excesso de trabalho, QLP reduzido, falta de condições básicas de trabalho e baixa remuneração. Problemas esses, que tem causado um impacto significativo no alcance dos resultados por parte da empresa, além de fazer com que seus empregados tenham sérios problemas com relação à qualidade de vida.

As falas dos entrevistados, aliadas aos resultados das pesquisas de *engagement*, junto com o número de atestados médicos apresentados pelos funcionários ao longo do ano e o número de demissões voluntárias em posições estratégicas no ano de 2012, parece nos dá a real dimensão da situação vivida pela empresa. Ou seja, as políticas de gestão do trabalho praticadas pela companhia CBSA tem afetado de maneira significativa na motivação dos funcionários, e em consequência disso, a empresa tem enfrentados vários problemas com relação aos seus custos de produção.

Os resultados que apresentamos sobre o crescimento da empresa nos últimos anos, divulgado pela revista ISTO É DINHEIRO, revela uma forte contradição com relação às contrapartidas oferecidas por ela a seus funcionários, ao passo que seu lucro líquido só aumentou, assim como seu valor de mercado. Das falas dos entrevistados nesse projeto de pesquisa, entende-se que esses resultados obtidos por ela, tem sido as custas de uma massacrante prática de gestão e regulação do trabalho, onde só quem ganha é quem está no topo, ou seja, os senhores do capitalismo, os acionistas.

Quando fazemos um paralelo entre a situação vivida pelos funcionários e o lucro obtido pela companhia CBSA, só dá para concluirmos que o sistema de gestão tem sido utilizado pela empresa como o meio pelo qual ela encontrou para fazer com que seu corpo de funcionários lhe traga os resultados esperados, mesmo que à custa de várias contradições.

É como se um funcionário empurrasse uma pedra maior do que ele, que representa o sistema de gestão, e do outro lado da pedra o acionista empurrasse a pedra de volta, não o deixando chegar a seu objetivo, assim como representado pela figura abaixo. Sendo assim, concluímos aqui, existir uma contradição entre o que é pregado na teoria para os funcionários e o que é vivenciado na prática do dia-a-dia de trabalho.

Figura 34: Representação Simbólica da Condição dos Funcionários



Fonte: Elaboração Própria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo, 1953 – *Adeus ao Trabalho?:* ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho / Ricardo L. Antunes. – 5. Ed. – São Paulo:ampinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1998.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista - A Degradação do Trabalho no Século XX* – Traduzido da primeira edição, publicada em 1974 por Monthly. Review Press, de Nova York, Estados Unidos.

FISCHER, André Luiz. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social* / Antonio Carlos Gil. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GOUNET, Tomas. *Fordismo e Toyotismo – Na civilização do automóvel*. Ed. Boitempo, São Paulo, 1999.

LINHART, Danièle. *A Desmedida do Capital*. Tradução de Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo, 2007.

MARTINS, Petrônio G.(Petrônio Garcia). *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais* / Petrônio Garcia Martins e Paulo Renato Campos Alt. – 3.ed. rev. e atualizada – são Paulo: Saraiva, 2009.

MARX, Karl. *O Capital - Crítica da Economia Política* Volume I - Livro Primeiro - O Processo de Produção do Capital - Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe publicado em 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* / Antonio Cesar Amaru Maximiano. 6. Ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala* / Taiichi Ohno.trad. Cristina Schumacher – Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Otávio J. ; *Gestão da Qualidade: tópicos avançados* / Otávio J. Oliveira (Org.0 – São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2004. Vários autores.

TEIXEIRA, João Carlos de Aquino. *Fordismo e Pós-Fordismo: mecanismos propulsores do capitalismo*. RAU — Revista de Administração da UNIME, v. 1, n. 1, jun. /dez. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. *Gestão com Pessoas e Subjetividade/* Eduardo Davel, Sylvia Constant Vergara (Organizadores) – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/a-ambev>. Acesso em: 20/04/2012.

http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/91253_O+SEGREDO+DA+CBSA. Acesso em: 29/07/2012.

ANEXO – I**Instrumento de Pesquisa – Roteiro de entrevista da Pesquisa Documental****ROTEIRO DE ENTREVISTA I****Pesquisa Documental****1.0 – Políticas de gestão do trabalho utilizadas pela empresa.**

1.1 – Como se organiza o modelo de gestão do trabalho utilizado pela empresa para o desenvolvimento de suas atividades? Quais são seus principais princípios, políticas e processos?

1.2 – Dentre esses princípios, políticas e processos, quais deles são utilizados na gestão de pessoas para a organização do trabalho dentro da empresa?

1.3 – Como acontece, dentro do modelo de gestão do trabalho utilizado pela empresa, as políticas de remuneração salarial, benefícios, planejamento de carreira, e jornadas de trabalho?

1.4 – A empresa aplica algum modelo de remuneração variável? Como ele se relaciona com as metas estabelecidas pela empresa?

ANEXO – II**Instrumento de Pesquisa – Roteiro de entrevista da Pesquisa de Campo****ROTEIRO DE ENTREVISTA II - Entrevista de Campo****Objetivo de Pesquisa**

Compreender como as políticas de gestão do trabalho afetam a motivação dos trabalhadores e impactam os resultados operacionais de uma grande corporação do setor industrial.

1.0 - Questionário sócio-demográfico

1.1 – Idade: _____

1.2 – Sexo: () Masculino () Feminino

1.3 – Estado Civil: () Solteiro () Casado () Divorciado () União estável

1.4 – Formação Profissional: _____

1.5 – Setor de Trabalho: () Qualidade () Engenharia () Produção

1.6 – Turno de Trabalho: () Manhã () Tarde () Noite () Administrativo

1.7 – Tempo de Trabalho na empresa: () Até dois anos () Até cinco anos

() Até dez anos () Mais de dez anos

1.8 – Função/Cargo: () Operador () Técnico () Supervisor () Gerente

2.0 – Compreensão dos trabalhadores sobre os princípios, políticas e processos como forma de apreender seu engajamento ou insatisfação.

2.1 – Você conhece os princípios, políticas e processos utilizados pela empresa para a organização do seu trabalho? Descreva de maneira sucinta como eles funcionam?

2.2 – Na sua opinião, o sonho de ser a melhor empresa de bebidas do mundo num mundo melhor é factível?

2.3 – Qual a sua opinião quanto a esse modelo de gestão utilizado pela empresa? Quais os pontos fortes e pontos fracos que você levantaria desse modelo?

2.4 – O sistema de gestão na prática do dia a dia de trabalho consegue se operacionalizar? Por quê?

2.5 – Você pode levantar as principais vantagens oferecidas pela empresa para a realização de seu trabalho? (Nessa pergunta pode-se fazer uma comparação com empresas em que já trabalhou).

2.6 – Qual a maior dificuldade para a realização de seu trabalho dentro da empresa? Que aspectos você levantaria? E suas principais queixas?

2.7 – Quais as suas expectativas com relação ao futuro de seu trabalho dentro da empresa? Você está otimista com relação a isso? Caso não esteja otimista, você pode informar o motivo ou motivos para que isso esteja ocorrendo?

3.0 – Práticas utilizadas pela empresa que favorecem a motivação/desmotivação dos funcionários.

3.1 – Em sua opinião, quais as práticas utilizadas pela empresa na gestão de seu trabalho que lhe motivam a realizá-lo? Cite alguns exemplos.

3.2 – Em sua opinião, quais as práticas utilizadas pela empresa na gestão de seu trabalho que lhe desmotivam a realizá-lo? Cite alguns exemplos.

3.3 – Cite um momento em que você se sentiu motivado com o seu trabalho e relacione-o com alguma prática de gestão do trabalho utilizada pela empresa.

3.4 – Cite um momento em que você se sentiu desmotivado com o seu trabalho e relacione-o com alguma prática de gestão do trabalho utilizada pela empresa.

3.5 – De forma geral, você considera que as práticas de gestão do trabalho utilizadas pela empresa atualmente estão no caminho certo para desenvolver uma força de trabalho motivada e capaz de bater meta e alcançar resultados sustentáveis a médio e longo prazo? Por quê? Justifique sua resposta.

4.0 – Impactos de uma possível desmotivação dos funcionários nos custos de produção e alcance das metas da empresa.

4.1 – Que medidas a empresa deveria tomar para melhorar sua condição de trabalho de forma a que você se sinta mais motivado para desempenhar suas funções?

4.2 – No caso de você se encontrar desmotivado para realização de seu trabalho, o que ocorre com o desenvolvimento de suas atividades dentro da empresa? Dê exemplos do que já ocorreu e o que pode ocorrer.

4.3 – Numa avaliação geral sobre o seu desempenho dentro da empresa, na realização das atividades do seu trabalho, você se considera disposto a cooperar com a empresa no alcance de suas metas e, conseqüentemente, dos seus resultados? Por quê?

4.4 - Você considera que a empresa é justa na compensação do que exige de seu trabalho? Por quê?

4.5 – O que você mudaria nesse modelo de gestão? Qual a sua sugestão?